



*'GELIJKHEID VERWEKT GEEN OORLOG; ER GAAN
VEEL MAKKE SCHAPEN IN ÉÉN HOK.'*

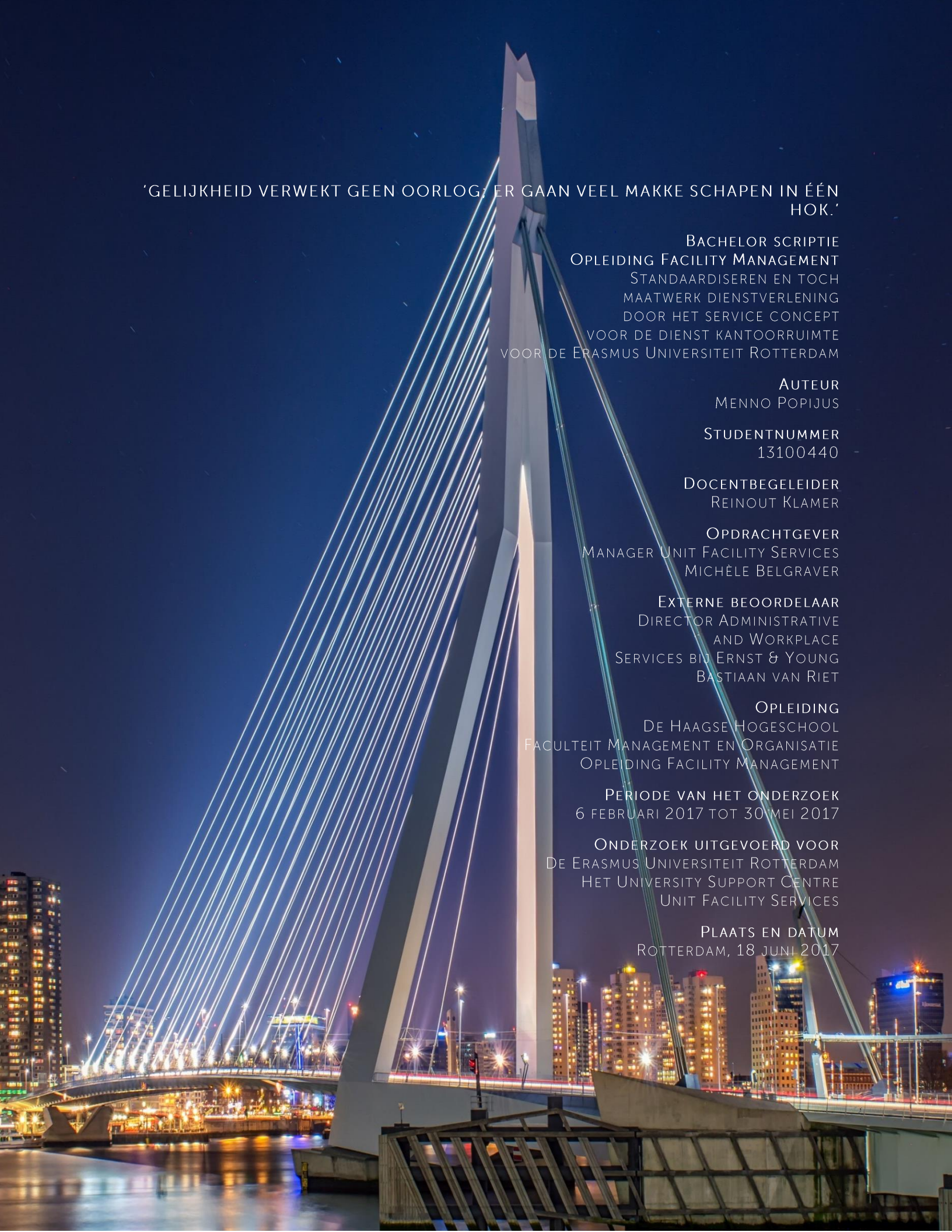
DESIDERIUS ERASMUS

BACHELOR SCRIPTIE FACILITY MANAGEMENT: STANDAARDISEREN EN TOCH
MAATWERK DIENSTVERLENING DOOR HET SERVICE CONCEPT VOOR DE DIENST
KANTOORRUIMTE VOOR DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM



Menno Popijus

Vierdejaars student Facility Management



'GELIJKHEID VERWEKT GEEN OORLOG, ER GAAN VEEL MAKKE SCHAPEN IN ÉÉN HOK.'

BACHELOR SCRIPTIE
OPLEIDING FACILITY MANAGEMENT
STANDAARDISEREN EN TOCH
MAATWERK DIENSTVERLENING
DOOR HET SERVICE CONCEPT
VOOR DE DIENST KANTOORRUIMTE
VOOR DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

AUTEUR
MENNO POPIJUS

STUDENTNUMMER
13100440

DOCENTBEGELEIDER
REINOUT KLAMER

OPDRACHTGEVER
MANAGER UNIT FACILITY SERVICES
MICHÈLE BELGRAVER

EXTERNE BEOORDELAAR
DIRECTOR ADMINISTRATIVE
AND WORKPLACE
SERVICES BIJ ERNST & YOUNG
BASTIAAN VAN RIET

OPLEIDING
DE HAAGSE HOGESCHOOL
FACULTEIT MANAGEMENT EN ORGANISATIE
OPLEIDING FACILITY MANAGEMENT

PERIODE VAN HET ONDERZOEK
6 FEBRUARI 2017 TOT 30 MEI 2017

ONDERZOEK UITGEVOERD VOOR
DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
HET UNIVERSITY SUPPORT CENTRE
UNIT FACILITY SERVICES

PLAATS EN DATUM
ROTTERDAM, 18 JUNI 2017

AUTEURSREFERAAT

Deze bachelor scriptie beschrijft het service concept voor de dienst kantoorruimte voor het University Support Centre (USC), toepasbaar op alle gebouwen binnen de campus van de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Het onderzoek is opgebouwd rondom de onderzoeksvraag: Wat is de blauwdruk voor het meest optimale service concept voor de dienst kantoorruimte, op basis van het beleid van het USC?

Het doel is om professionele, betrouwbare en klantgerichte dienstverlening te leveren aan alle gebruikers en tegelijkertijd de doelmatigheid en slagvaardigheid te verhogen door middel van het service concept. Uiteindelijk is het service concept zowel toepasbaar op alle gebouwen als gebouw-specifiek en tevens conform de richtlijnen en strategische kaders van het USC. In 2020 moet het service concept toegepast en geïmplementeerd kunnen worden op het Tinbergen Gebouw.

Aan de hand van marktonderzoek, relevante literatuur, de huidige situatie, benchmark onderzoek en interviews zijn conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd voor het USC. Speerpunten in dit onderzoeksrapport zijn: het service concept, de diensten, de klant, de klanttevredenheid en efficiency.

De belangrijkste conclusies zijn:

- De huidige inrichting van de dienstverlening is niet toepasbaar op alle gebouwen, en daarmee op alle bedrijfsonderdelen binnen de EUR;
- Daarnaast verschilt op dit moment het (facilitair) beleid nog sterk per faculteit, organisatieonderdeel, of zelfs per afdeling, doordat de bedrijfsonderdelen grote vrijheid hebben om het dienstverleningspakket te bepalen;
- De verhouding tussen standaard en maatwerkdienstverlening is op dit moment niet in balans;
- Er is geen 'standaard' vastgesteld voor alle dienstverlening.

De gekozen oplossing is het ontwikkelen van een service concept, waarmee zowel de interne dienstverleningsprocessen voor het USC zijn vastgelegd, als een duidelijke verwachting bij de klant wordt gecreëerd. Het service concept is gebaseerd op gebruikersgroepen, die de verschillende klantwensen, behoeftes en eisen weerspiegelen. Hiermee kan zowel op klanttevredenheid als op efficiency in de processen worden gestuurd.

INDEXREFERAAT

Bachelor, scriptie, Facility Management, De Haagse Hogeschool, adviesrapportage, Erasmus Universiteit Rotterdam, service concept, kantoorruimte, klanttevredenheid, efficiency.

MANAGEMENTSAMENVATTING

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is onderzoeksuniversiteit in Rotterdam. De EUR is opgebouwd uit verschillende bedrijfsonderdelen, waaronder het University Support Centre (USC). Voor het USC is onderzoek gedaan naar de blauwdruk voor het service concept voor de dienst kantoorruimte. De blauwdruk is ontwikkeld en wordt toegepast op het Tinbergen Gebouw. Door de blauwdruk kan het USC professionelere, betrouwbare en klantgerichtere dienstverlening leveren en de efficiency en de effectiviteit van haar dienstverlening verhogen. Uniformering, centralisering en standaardisering van de dienstverlening zijn randvoorwaarden voor het service concept.

In de huidige situatie zijn er twee uitgangspunten voor de dienst kantoorruimte: het (pilot) service concept voor het USC en de dienstverlening in de Producten- en Dienstencatalogus voor alle andere bedrijfsonderdelen. Beide uitgangspunten zijn vergeleken met de 'ideaal situatie' en de conclusie is dat het USC geen juiste invulling heeft gegeven aan haar dienstverlening. Tevens voldoet de 'huidige' dienst kantoorruimte niet aan de randvoorwaarden van het USC.

Het advies is om alle klanten van het USC op het niveau van de bedrijfsonderdelen te segmenteren op basis van psychografische- en gedragskenmerken door de mate van eigenzinnigheid en de mate van representativiteit als segmentatievariabele toe te passen. Hierdoor ontstaan vier klantsegmenten met elk een eigen positioneringsstrategie. De mate van internationaliteit is niet als segmentatievariabele opgenomen, omdat 'standaardisatie en uniformering' dan niet mogelijk is voor het USC. Hierdoor is het wel noodzakelijk om internationalisering op te nemen in de strategische kaders van het USC.

De blauwdruk bestaat uit alle sub-diensten uit de pilot, inclusief 'preventie' en 'groenvoorziening'. Alle sub-diensten zijn geclassificeerd op basis van interactie en de component fysiek of ontastbaar, waardoor de standaard-, inspraak-, of maatwerk dienstverlening wordt vastgesteld en hiermee of er extra training nodig is voor het personeel. Er worden onder andere Engels trainingen aangeboden in het kader van internationalisering. Voor alle sub-diensten zijn de processen uit de pilot gehanteerd, op de 'service corner', 'lockers' en 'garderobe en 'archief en opslag' na. Omdat het USC vraaggestuurd wil acteren, de centralisatie nog niet is voltooid en de bedrijfsonderdelen grote macht bezitten om de dienstverlening te beïnvloeden, wordt geadviseerd om vóór de implementatie de blauwdruk eerst te toetsen en te laten vaststellen door zowel het USC als de bedrijfsonderdelen. De afstemming tussen vraag en aanbod kan worden verbeterd door het verhogen van de frequentie van het dienstenoverleg en deze te laten plaatsvinden per klantsegment. Daarnaast wil het USC meer inzicht creëren in de financiële doorbelasting van de dienstverlening. Dit kan gerealiseerd worden door voor elk service niveau een kostprijs vast te stellen. Door strategisch te gaan huisvesten kan de onderlinge samenwerking tussen bedrijfsonderdelen worden bevorderd. Om de dienstverlening effectiever en efficiënter te centraliseren, moet de meerwaarde van een centrale dienstverlening worden aangetoond bij het college van bestuur, zodat mandaat verkregen kan worden om de centralisatie voort te zetten. Klanttevredenheid vormt één van de belangrijkste strategische pijlers van het USC en daarom wordt geadviseerd om de klanttevredenheid te meten op het niveau van de bedrijfsonderdelen in plaats van de gebruikersgroepen, omdat de segmentatie ook plaatsvindt op basis van de bedrijfsonderdelen.

De implementatie van het service concept start in juni 2017 en zal naar verwachting december 2019 worden afgerond. De belangrijkste mijlpaal is het vaststellen van het service concept. Dit dient voor juni 2016 te gebeuren omdat dan de ontwerpfasen van Tinbergen start. Daarnaast dient er een aanbesteding voor 'groenvoorziening' te worden uitgezet, minimaal één jaar voor de oplevering van Tinbergen.

De totaal benodigde tijdelijke investering voor het service concept bedraagt voor 2017 ongeveer 410.000 euro. De benodigde jaarlijkse investering bedraagt ongeveer 162.000 euro. De totale kosten van de dienstverlening zullen met 20 euro per vierkante meter VVO per FTE toenemen door de uitbreiding van de dienstenportefeuille.

Aan alle gestelde eisen en randvoorwaarden van het USC is voldaan, echter niet aan het verhogen van de efficiency/het verlagen van de kosten. Naar verwachting wordt wel aan deze eis voldaan over een aantal jaar, op het moment dat alle processen zijn ingeregeld en vastgesteld.

VOORWOORD

Na vier jaar studeren sluit ik mijn studie aan De Haagse Hogeschool af door het schrijven van mijn bachelor scriptie, die nu voor u ligt.

'GELIJKHEID VERWEKT GEEN OORLOG; ER GAAN VEEL MAKKE SCHAPEN IN ÉÉN HOK' vertelt het verhaal van mijn onderzoek gedurende mijn afstudeerperiode bij de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Deze bachelor scriptie is geschreven voor de opleiding Facility Management en het University Support Centre. Specifiek is de scriptie geschreven voor Reinout Klamer, Michèle Belgraver en Bastiaan van Riet. Naast bovengenoemde doelgroepen kan de scriptie ook interessant zijn voor facility managers in het werkveld, medewerkers van het University Support Centre en de medewerkers binnen de bedrijfsonderdelen van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mijn naam is Menno Popijus, vierdejaars student Facility Management aan de Haage Hogeschool en ik neem u graag mee in mijn onderzoek. Mijn interesses binnen de facilitaire wereld liggen op het gebied van hospitality, dienstverlening en klantgericht handelen en daarom heb ik dit onderzoek uitgevoerd. De klant staat wat mij betreft altijd centraal, maar waar ligt dan de balans tussen maatwerk en standaard dienstverlening? In dit onderzoeksrapport geef ik hier nader inzicht in.

Graag wil ik mijn afstudeerbegeleiders, Michèle Belgraver, Unitmanager Facility Services binnen het University Support Centre, Reinout Klamer, docent service management binnen de opleiding Facility Management, en tot slot Bastiaan van Riet, tweede beoordelaar, bedanken voor hun betrokkenheid en inzet. Mede door hun begeleiding en adviezen heeft dit onderzoeksrapport zijn definitieve vorm gekregen.

Daarnaast wil ik Mariëlle van Duinen, manager Dienstverlening binnen de Technische Universiteit van Delft, Sjaak Blok, facility manager voor de Universiteit en de Hogeschool van Amsterdam en Joyce Lauret, manager onderhoud voor de Universiteit en de Hogeschool van Amsterdam bedanken voor het bieden van de mogelijkheid tot een bezoek.

Ik wil al mijn collega's binnen het USC bedanken voor hun gezelligheid, tips en adviezen gedurende mijn afstudeerperiode.

Tot slot wil ik mijn vader, Henk Popijus, bedanken voor zijn steun en zijn begeleiding bij het schrijven van mijn bachelor scriptie.

Ik wens u allen veel leesplezier toe en zoals Desiderius Erasmus ooit zei: 'Een leven zonder boeken is onleefbaar'.

Rotterdam, 18 juni 2017, Menno Popijus.

INHOUD

Inleiding.....	1
1. Deel 1 'De omgeving'	2
1.1 De branche	2
1.1.1 Ontwikkelingen in de branche	2
1.2 De Erasmus Universiteit Rotterdam.....	3
1.2.1 Feiten en cijfers	3
1.2.2 Kernwaarden	3
1.2.3 Organogram	3
1.3 Het University Support Centre	4
1.3.1 Kernwaarden.....	4
1.3.2 Organogram	5
1.3.3 De dienstverlening.....	5
1.3.4 Stakeholders.....	5
1.3.5 Het USC en ontwikkelingen in de branche.....	6
1.4 Unit Facility Services	7
1.4.1 De dienst kantoorruimte	7
2. Deel 2 'De voorbereiding'	8
2.1 Aanleiding voor het onderzoek.....	8
2.2 Onderzoeksopzet.....	10
2.2.1 De onderzoektypering.....	10
2.2.2 Methode van dataverzameling	10
2.2.3 Dataomschrijving	11
2.2.4 Data-analyse.....	12
3. Deel 3 'Het onderzoek'	13
3.1 Fase 1: het theoretisch kader.....	13
3.1.1 Literatuuronderzoek: het service concept	13
3.1.2 Praktijkonderzoek	21
3.2 Fase 2: de huidige situatie voor de dienst kantoorruimte	23
3.2.1 De bedrijfsonderdelen	23
3.2.2 De pilot van het USC.....	24
3.3 Fase 3: de analyse	25
3.3.1 Stap 1: de marketingstrategie.....	25
3.3.2 Stap 2: dienstenportefeuille.....	25
3.4 Fase 4: nog te doorlopen stappen uit het ontwikkelplan.....	26
3.5 Fase 5: Resultaten, doorlopen nog in te vullen stappen uit het ontwikkelplan.....	27
3.5.1 Doorlopen stap 1 'De service strategie', onderdeel 'Marketing strategie'	27
3.5.2 Doorlopen stap 2 'De dienstenportefeuille'.....	32

3.6	Fase 6: de conclusie 'het service concept voor de dienst kantoorruimte'	35
3.6.1	Conclusie stap 1 'de service strategie', onderdeel 2 'de marketing strategie'	35
3.6.2	Conclusie stap 2: de dienstenportefeuille	37
3.6.3	Conclusie stap 3: het service concept voor de dienst kantoorruimte	38
4.	Deel 4 'De adviezen'	39
4.1	Fase 7: de adviezen.....	39
4.1.1	Internationalisering opnemen in de strategische kaders	39
4.1.2	Service concept voor kantoorruimte vaststellen.....	39
4.1.3	Uitbreiding en optimaliseren dienstenportefeuille.....	41
4.1.4	Voortzetten segmentatie bedrijfsonderdelen	42
4.1.5	Kostprijs vaststellen voor de dienst kantoorruimte.....	42
4.1.6	Strategisch huisvesten van de bedrijfsonderdelen	42
4.1.7	Wijzigen overlegstructuur 'De dialoog'.....	43
4.1.8	Wijzigen steekproef meten klanttevredenheid	43
4.1.9	Aantonen meerwaarde van centrale dienstverlening voor de EUR.....	43
4.2	De implementatie.....	44
4.2.1	Algemeen implementatieplan.....	44
4.2.2	Implementatieplan voor Tinbergen.....	44
4.3	Bedrijfskundige consequenties	45
5.	Bibliografie	46

INLEIDING

Tot vijf jaar geleden was alle ondersteuning binnen de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) decentraal van aard en had elk bedrijfsonderdeel haar eigen ondersteunende diensten. In 2015 heeft een reorganisatie plaatsgevonden en is gestart met het centraliseren van de dienstverlening. Het gros van de ondersteunende diensten is gebundeld en ondergebracht in het University Support Centre (USC). Het USC is verantwoordelijk voor het leveren van de dienstverlening aan alle bedrijfsonderdelen binnen de campus van de EUR.

De eerste centralisatie stappen hebben plaatsgevonden, maar zijn nog niet afgerond. Hierdoor verschilt het (facilitair) beleid nu nog sterk per bedrijfsonderdeel. Vanuit het USC wordt gestreefd naar een meer centraal (facilitair) beleid voor meer efficiency en effectiviteit en alleen nog decentraal waar dat kan en vanuit maatwerkgedachte wenselijk is. Door de verandering van een decentrale naar een centrale dienstverlening, is het USC nog volop bezig om haar interne processen te organiseren en is zij in transitie van een aanbod- naar vraag-gestuurde organisatie. Beide ontwikkelingen moeten ervoor zorgen dat de klant centraal komt te staan.

In 2016 is het USC gestart met het standaardiseren van de dienstverlening binnen de kantoren en is de dienst kantoorruimte gedefinieerd. Voor de dienst kantoorruimte is een (pilot) service concept ontwikkeld door het USC. Deze pilot wordt toegepast op het Sanders Gebouw. Doordat het werkplekconcept en service concept zijn geïntegreerd en omdat het USC dienstverlener en klant is in het Sanders Gebouw, is de pilot niet toepasbaar op alle andere bedrijfsonderdelen binnen de campus van de EUR. Voor alle andere bedrijfsonderdelen geldt de dienstverlening zoals deze is vastgesteld in de Producten- en Dienstencatalogus (PDC). Er zijn nu dus twee varianten van de dienst kantoorruimte: de pilot en de PDC.

Voor deze bachelor scriptie is onderzoek gedaan naar het service concept voor de dienst kantoorruimte dat toepasbaar moet zijn op alle gebouwen binnen de EUR campus en tevens gebouw-specifiek kan worden toegepast. Het service concept is conform de richtlijnen en strategische kaders van het USC vormgegeven en moet in 2020 toegepast en geïmplementeerd zijn op het Tinbergen Gebouw. De urgentie van het onderzoek is hoog, omdat de dienstverlening binnen de kantoren ook betrekking heeft op de inrichting van het gebouw. Hierdoor dient het service concept volledig te zijn vastgesteld voor de start van de ontwerpfase van het Tinbergen Gebouw, die naar verwachting in juni 2017 start. Door het onderzoek nu uit te voeren kan de dienst kantoorruimte worden geïntegreerd in het ontwerp van het gebouw en kan de dienstverlening efficiënter worden vormgegeven.

De hoofdvraag voor dit onderzoeksrapport is: *'Wat is de blauwdruk voor het meest optimale service concept voor de dienst kantoorruimte, op basis van het beleid van het University Support Centre?'*

LEESWIJZER

Om het service concept te kunnen ontwikkelen, moet eerst een aantal zaken worden verduidelijkt en uitgezocht. In deze scriptie is dit gedaan door een vierdeling te maken. In deel 1 'De omgeving' is de 'waar' van het onderzoek uitgewerkt en toegelicht. Gezien de complexiteit van de organisatie en daarmee de complexiteit van het onderzoek is ervoor gekozen om de organisatie 'De EUR' als eerste te beschrijven. In deel 2 'De voorbereiding' volgen het 'wat' en het 'waarom' van het onderzoek en is de aanpak en de oorzaak van het onderzoek verder uitgewerkt. In deel 3 'Het onderzoek' is daadwerkelijk invulling gegeven aan het onderzoek en is de aanpak uit deel 2 beschreven. In deze scriptie lopen inhoud en proces door elkaar heen: allereerst wordt voor het USC geconstateerd in welke stap van het ontwikkelplan zij zich bevindt. Vervolgens worden de stappen die nog moeten worden doorlopen, daadwerkelijk doorlopen door de onderzoeker. Alle constatering, bevindingen en resultaten zijn daarom in deel 3 opgenomen. Uiteindelijk leidt dit tot het antwoord op de hoofdvraag in de conclusie en daarmee de blauwdruk voor het meest optimale service concept voor de dienst kantoorruimte. In deel 4 volgen de adviezen aangaande het service concept, het implementatieplan en de gevolgen. In bijlage 1 'Leeswijzer' (pagina 1 bijlagedocument) is deze vierdeling visueel weergegeven in figuur 1 'Leeswijzer scriptie'.

1. DEEL 1 'DE OMGEVING'

In deel 1 wordt de omgeving waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd beschreven. De omgeving wordt als een trechter, van helicopterview tot detailniveau, beschreven. Van globaal naar gedetailleerd worden beschreven: de branche in paragraaf 1.1, de organisatie in paragraaf 1.2, de ondersteunende diensten in paragraaf 1.3 en tot slot de unit in paragraaf 1.4.

1.1 DE BRANCHE

De Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) bevindt zich in de onderwijsbranche, waarbij zij specifiek gericht is op hoger, wetenschappelijk onderwijs. In deze paragraaf worden verschillende, vergelijkbare universiteiten binnen de branche beschreven evenals de ontwikkelingen die zich binnen de branche voordoen.

Wereldwijd, maar ook in eigen land heeft de EUR een hoop concurrenten. Het Center for World University Rankings (CWUR) publiceert jaarlijks een wereldwijde ranking van universiteiten, gebaseerd op onder andere onderwijskwaliteit, carrières van alumni en kwaliteit van wetenschappers. In 2016 heeft de EUR in Nederland de tweede positie behaald en wereldwijd staat zij op plaats 91 (CWUR, 2016).

De grootste concurrenten van de EUR in Nederland zijn: De Universiteit van Utrecht, de Universiteit van Groningen en de Universiteit van Amsterdam (CWUR, 2016). De EUR heeft strategische allianties opgezet met de Universiteit Leiden en de Technische Universiteit Delft (Jong, 2016).

Wereldwijd zijn de grootste concurrenten van de EUR: Harvard University, Stanford University en de University of Cambridge (CWUR, 2016).

Ondanks het grote aantal concurrenten is het aantal studenten binnen de EUR in 2015 met 1.400 toegenomen.

1.1.1 ONTWIKKELINGEN IN DE BRANCHE

De wereld van het hoger onderwijs verandert in rap tempo. Er doen zich daardoor veel ontwikkelingen voor binnen het onderwijs.

De volgende trends en ontwikkelingen zijn van toepassing op de onderwijsbranche (De Erasmus Universiteit, 2014): internationalisering, valorisatie, battle for talent, wereldburgerschap, technologische innovatie en toenemende concurrentie. In bijlage 2 '*Uitwerkingen ontwikkelingen onderwijsbranche*' (pagina 2 bijlagedocument) worden deze ontwikkelingen nader toegelicht.

1.2 DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

De EUR is een internationaal georiënteerde onderzoeksuniversiteit in Rotterdam en is vernoemd naar de Rotterdamse humanist Desiderius Erasmus. Onderwijs en onderzoek vormen het primaire proces van de EUR. De EUR heeft een maatschappelijke oriëntatie, die leidend is in haar onderwijs en onderzoek (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016).

In deze paragraaf wordt de Erasmus Universiteit Rotterdam als organisatie beschreven. Allereerst wordt een algemeen beeld geschetst van de EUR door de feiten en cijfers weer te geven in paragraaf 1.2.1. Vervolgens wordt dieper ingezoomd op de strategie van de EUR: waar wil zij als organisatie naartoe? Deze 'kernwaarden' zijn weergegeven in paragraaf 1.2.2. Tot slot wordt in paragraaf 1.2.3 in 'het organogram' een overzicht gegeven van alle bedrijfsonderdelen binnen de EUR.

1.2.1 FEITEN EN CIJFERS

De universiteit telde in 2015, 26.212 studenten. Daarnaast werken bij de EUR 2.734 medewerkers, van wie 475 hoogleraren. De jaaromzet bedraagt € 554.000.000 (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016). Verdere cijfers zijn weergegeven in bijlage 3 'Feiten en cijfers EUR' in figuur 2 'Kengetallen EUR' (pagina 3 bijlagedocument).

De campus van de EUR is gelegen op locatie Woudestein. Verder is het Erasmus University College gevestigd in de voormalige gemeente bibliotheek en is er een vestiging in Den Haag (International Institute of Social Studies(ISS)) (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016). Al deze locaties samen vormen de totale campus van de EUR.

1.2.2 KERNWAARDEN

De EUR is ambitieus, ondernemend en samenwerkingsgericht. Bij de EUR gaan academisch toponderzoek en excellent onderwijs hand in hand. Haar missie is: *'voor mens, bedrijf en samenleving, internationaal, nationaal en regionaal kweken we talent en produceren we kennis op academisch niveau'* (De Erasmus Universiteit, 2014).

De EUR wil in 2020 het volgende bereiken: *'Iedereen kent de EUR als een trotse, internationaal gedreven universiteit, die voor mens en samenleving talent ontwikkelt en kennis produceert. Kwaliteit en innovatie staan in haar activiteiten voorop. Met die focus draagt zij actief bij aan het oplossen van nationale en internationale maatschappelijke vraagstukken. Zij werkt samen met vele andere nationale en internationale partners'* (De Erasmus Universiteit, 2014).

De visie kan vertaald worden naar de volgende strategische pijlers, die behaald moeten zijn in 2018: 'Studiesucces en kwaliteit van het onderwijs', 'Onderzoekskwaliteit en zwaartepuntenbeleid', 'Groeï van het masteronderwijs', 'Internationalisering', 'Alliantievorming en samenwerking tussen faculteiten', 'ICT en onderwijs', 'Valorisatie' en 'Inkomstdifferentiatie en efficiency in de bedrijfsvoering'.

1.2.3 ORGANOGRAM

De EUR bestaat uit verschillende bedrijfsonderdelen: de faculteiten, de ondersteunende diensten en de verschillende B.V.'s. Daarnaast kent de EUR drie bestuursniveaus in haar hoofdstructuur: het universitaire niveau (hoogste bestuursorgaan), het facultair niveau (de faculteiten) en het niveau van de ondersteunende diensten (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017).

Hiërarchisch staat het universitaire niveau boven het facultaire niveau en het niveau van de ondersteunende diensten. De ondersteunende diensten zijn het staforgaan van het facultaire- en universitaire niveau. Informeel staan het universitaire- en facultaire niveau op eenzelfde niveau. De ondersteunende diensten bieden ondersteuning aan beiden en stemmen hun beleid af op dat van het universitaire- en facultaire niveau. Een nadere toelichting op de drie bestuursniveaus is opgenomen in bijlage 4 'Toelichting bestuursniveaus' (pagina 4 bijlagedocument) evenals het organogram in figuur 4 'Organogram EUR' (pagina 5 bijlagedocument).

1.3 HET UNIVERSITY SUPPORT CENTRE

Door de strategische pijlers van de EUR (zoals weergegeven in paragraaf 1.2.2 *'Kernwaarden'*) en de benodigde kwaliteitsverbetering binnen de ondersteuning, is besloten één shared service organisatie voor de gehele EUR te ontwikkelen. Dit is het University Support Centre (USC). De verdere toelichting op het ontstaan van het USC is weergegeven in bijlage 5 *'Toelichting ontstaan USC'* (pagina 6 bijlagedocument).

In deze paragraaf wordt het USC gedetailleerd beschreven: in paragraaf 1.3.1 worden de kernwaarden van het USC uitgewerkt, die bestaan uit de missie, de visie, de strategie en de doelstellingen van het USC. In paragraaf 1.3.2 worden de verschillende units binnen het USC beschreven. In 1.3.3 wordt de dienstverlening van het USC beschreven. In paragraaf 1.3.4 wordt duidelijk met welke partijen het USC te maken heeft en wat de onderlinge relatie is tussen al deze partijen. Tot slot wordt de invloed van de ontwikkelingen in de onderwijsbranche op het USC weergegeven in paragraaf 1.3.5.

1.3.1 KERNWAARDEN

De missie van het USC luidt als volgt: *'Het USC maakt studeren en werken op de EUR mogelijk en aantrekkelijk'* (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016).

Het USC wil dat haar partners en eindgebruikers hoge kwaliteit ervaren in alle faciliteiten en diensten die zij levert. Dit wil zij realiseren door het (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016):

1. *Ontzorgen van wetenschappers en studenten door een betrouwbare, professionele en klantgerichte dienstverlening, zodat zij zich kunnen richten op onderwijs en onderzoek: olie in de machine;*
2. *Leveren van meerwaarde aan de EUR strategie door vanuit veld- en vakkennis de diensten te innoveren en proactief mee te denken in een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie: 'partnerschap en customer intimacy';*
3. *Verhogen van de doelmatigheid en slagvaardigheid: operational excellence.*

De visie van het USC luidt: *'In 2018 is de ondersteuning professioneel ingericht, van hoge kwaliteit en efficiënt: 'samen maken we het verschil' luidt het adagium. De wens vanuit het primaire proces is leidend en keuzes worden altijd in wederzijdse afstemming gemaakt, met inachtneming van de doelmatigheid. Er is sprake van een heldere governance-structuur en afspraken zijn verankerd in dienstverleningsovereenkomsten. Processen zijn vergaand geharmoniseerd en geautomatiseerd. Selfservice-toepassingen zijn geïntroduceerd, evenals kenniscentra (bundeling van expertise). Het inkoopproces is rechtmatig en professioneel en er is een eenduidige sourcing-strategie (zelf doen of uitbesteden)'* (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016).

Het USC heeft naar aanleiding van haar visie de volgende doelstellingen geformuleerd (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016):

- *Tevreden klanten; in 2018 een 7,5;*
- *Tevreden USC medewerkers; in 2018 een 7,5;*
- *Tevreden bestuurders; bijdrage aan strategie. Zij focust zich op het creëren van een partnerschap met de bestuurders.*

Een 7.5 betekent voor het USC dat zij haar diensten meer dan voldoende levert. Zij wil meer leveren dan slechts de basis benodigdheden (5,5), maar wil ook geen excellente dienstverlening leveren. Een goede prijs-kwaliteitverhouding, een voldoende met een wauw effect, typeren hierbij het dienstverleningsniveau (Jong, 2016).

De 7,5 wordt gemeten door middel van een klanttevredenheidsonderzoek dat elk kwartaal wordt afgenomen. Aangezien alleen sturen op klanttevredenheid moeilijk en subjectief is, wordt er ook op andere wijzen om feedback gevraagd om te kunnen sturen op de gestelde normen. Deze 'andere wijzen' worden nader toegelicht in paragraaf 1.3.4 *'Stakeholders'* op pagina 5 en 6.

1.3.2 ORGANOGRAM

Het USC levert alle diensten op gebied van marketing & communicatie, Human Resources, vastgoed, onderwijs en studentzaken, ICT, facilitaire dienstverlening en finance. Daarnaast heeft het USC een aantal stafafdelingen: de front office, performance improvement, procurement services en functional application management. Alle afdelingen zijn weergegeven in figuur 5 'Organogram USC' in bijlage 6 'Weergave organogram USC' (pagina 6 bijlagedocument) (De Erasmus Universiteit Rotterdam, 2016).

1.3.3 DE DIENSTVERLENING

Doordat het USC functioneert als matrixorganisatie en de dienstverlening van decentraal naar centraal is omgezet, zijn er dienstketens geformuleerd. Er wordt één dienst geleverd aan de klant, bestaande uit verschillende losse/sub-diensten. Deze sub-diensten lopen door de verschillende units van het USC. Zo bestaat de dienst kantoorruimte onder andere uit de sub-diensten schoonmaak, waar Facility Services verantwoordelijk voor is, en onderhoud, waar Real Estate Services verantwoordelijk voor is.

Het USC heeft hierdoor **diensteigenaren**, die eindverantwoordelijk zijn voor de eindresultaten van hun dienst(keten), **unitmanagers**, die verantwoordelijk zijn voor de eindresultaten van hun eigen unit en **proceseigenaren** (een afdelingshoofd), die verantwoordelijk zijn voor de tactische/operationele uitvoer van een sub-dienst. De klant neemt de dienst(keten) af als geheel en hoeft niet langer na te denken bij welke unit zij moet zijn voor welke dienst. De diensteigenaar is hiervoor het centrale aanspreekpunt. De dienstverlening van het USC is visueel weergegeven uitgewerkt in bijlage 7 'Dienstverlening USC', figuur 6 'Dienstverlening USC' (pagina 7 bijlagedocument).

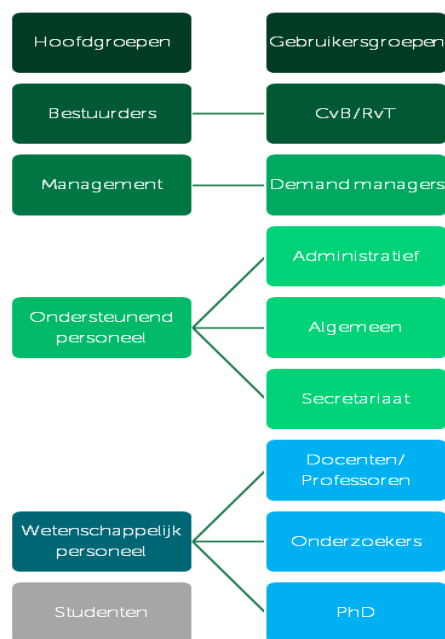
Alle diensten, inclusief sub-diensten, specificaties en SLA's, zijn opgenomen in de Producten- en Dienstencatalogus (PDC). Echter zijn op dit moment nog niet alle diensten gedefinieerd: het USC is de diensten aan het optimaliseren, door sub-diensten te verschuiven en het aan elkaar koppelen van diensten(ketens). In deel 3, paragraaf 3.2 'De huidige situatie voor de dienst kantoorruimte' wordt dieper ingegaan op dit fenomeen.

Door het USC wordt onderscheid gemaakt in standaard- en maatwerk dienstverlening. Standaarddiensten zijn diensten die het USC op dezelfde wijze aan alle organisatieonderdelen van de EUR levert, zoals vastgesteld in de PDC. Maatwerkdiensten zijn niet vastgesteld in de PDC, zijn specifiek en eenmalig of worden niet evenredig verspreid afgenomen door de bedrijfsonderdelen. Alle maatwerk dienstverlening wordt intern verrekend en doorbelast (Schaik, 2017).

1.3.4 STAKEHOLDERS

Het USC heeft met verschillende type klanten te maken, omdat zij het ondersteunende orgaan voor de gehele EUR campus is en daarmee voor alle EUR bewoners. Binnen de verschillende bedrijfsonderdelen en de bestuursniveaus zijn de klanten van het USC in vijf hoofdgroepen te onderscheiden: bestuurders, het management, ondersteunend personeel, wetenschappelijk personeel en studenten. Deze vijf hoofdgroepen kunnen vervolgens verder worden uitgesplitst in verschillende gebruikersgroepen: het College van Bestuur(CvB)/Raad van Toezicht(RvT), demand managers, administratief-, algemeen personeel en het secretariaat, docenten en professoren, onderzoekers en PhD'er. In figuur 1 'Klanten van het USC' is deze onderverdeling weergegeven.

Doordat de hoofdgroepen verschillende belangen hebben en vertegenwoordigen richting het USC, is de overlegstructuur hier ook naar ingericht. Binnen de overlegstructuur is een onderscheid gemaakt in de governance en de dialoog.



FIGUUR 1: KLANTEN VAN HET USC

DE GOVERNANCE

Zoals in haar visie reeds vermeld, wil het USC een heldere governance structuur. 'De governance' geeft de verhoudingen tussen de drie bestuursniveaus binnen de EUR weer, zoals weergegeven in bijlage 4 'Toelichting bestuursniveaus', figuur 4 'Organogram EUR' (pagina 7 bijlagedocument).

Het USC heeft zowel aansturingsrelaties met bestuurders (CvB) als met de bedrijfsonderdelen (de beheerders), waardoor er een driehoeksrelatie tussen het USC, de bestuurders en de beheerders ontstaat.

De dienstverlening van het USC vindt plaats binnen de financiële kaders en beleidsuitgangspunten die zijn vastgesteld door het CvB. Daarnaast worden de wensen en eisen van de beheerders vertaald naar SLA's en meegenomen in het vaststellen van de dienstverlening (Lansbergen, 2015).

In bijlage 8 'De governance en de dialoog' (pagina 8 bijlagedocument), figuur 7 'Governance USC, Bestuurders en de Beheerders' is de driehoeksrelatie visueel weergegeven.

DE DIALOOG: GESPREK TUSSEN GEBRUIKERS EN DIENSTVERLENER

Omdat de klant centraal staat binnen de dienstverlening van het USC, is het van belang om regelmatig en op verschillende niveaus contact te hebben met de klant. Hiervoor is 'de dialoog' in het leven geroepen. Middels de dialoog is het contact tussen het USC en haar klanten (de bedrijfsonderdelen) ingericht op operationeel, tactisch en strategisch niveau.

Op operationeel niveau vindt de dialoog meermaals per jaar plaats tussen het USC en haar gebruikers. Het gaat hier met name om de ervaren dienstverlening op gebruikersgroep-niveau. Op tactisch niveau is er overleg over tussen de diensteigenaren en de demand managers binnen de bedrijfsonderdelen door middel van het dienstenoverleg. Hier gaat het over de relatie tussen de beheerders en het USC. Op strategisch niveau is er overleg tussen de directeur van het USC en de decaan/de directeur van het betreffende bedrijfsonderdeel. Hier worden de SLA's vastgesteld. Een nadere uitwerking van de dialoog is te vinden in bijlage 8 'De governance en de dialoog' (pagina 9 bijlagedocument). De visuele weergave is zichtbaar in figuur 8 'De dialoog' (pagina 10 bijlagedocument).

1.3.5 HET USC EN ONTWIKKELINGEN IN DE BRANCHE

Binnen de onderwijsbranche doen zich veel ontwikkelingen voor. Door de toenemende nationale en internationale concurrentie blijft het voor de EUR noodzakelijk om zich te kunnen onderscheiden. Gezien de toename in het aantal studenten, mag geconcludeerd worden dat de EUR haar concurrentiepositie blijft verbeteren. Indien zij haar concurrentiepositie wil behouden, is het echter wel noodzakelijk om goed in te spelen op de vernieuwingen op het gebied van onderwijs en werkplekfaciliteiten, valorisatie en internationalisering. De EUR heeft daarom deze ontwikkelingen opgenomen in haar strategische pijlers.

De strategische pijlers van de EUR vormen de beleidsmatige kaders voor het USC. Voor het USC is het van belang om deze strategische pijlers mee te nemen in haar dienstverlening. Hierdoor kan het USC een bijdrage leveren aan het behouden van de concurrentiepositie van de EUR onder andere door het werken en studeren op de EUR zo aantrekkelijk mogelijk te maken en haar dienstverlening 'fit for purpose' in te regelen.

Het USC dient om deze reden internationalisering mee te nemen in haar bedrijfsvoering, zodat alle ondersteuning voor zowel nationale als internationale gebruikers kan worden geleverd. Duidelijke en internationale communicatie en informatievoorziening zijn hiervoor essentieel. Door communicatie en informatievoorziening wordt kennisdeling voor en tussen de bedrijfsonderdelen mogelijk gemaakt en kan valorisatie plaatsvinden. Het is hierbij van belang dat het USC kennis heeft van de ontwikkelingen op het gebied van valorisatie binnen de verschillende bedrijfsonderdelen en hoe zij deze bedrijfsonderdelen daarbij kan ondersteunen. Communicatie kan worden verbeterd door de inzet van nieuwe technologische ontwikkelingen. Het USC dient deze innovaties te verkennen en daar waar mogelijk toe te passen, zodat onderwijs-, maar ook werkplekvernieuwing kan worden gerealiseerd.

1.4 UNIT FACILITY SERVICES

Een van de units binnen het USC is Facility Services (FS). FS is verantwoordelijk voor het leveren van soft services op facilitair gebied binnen de EUR en bestaat uit de afdelingen: Security, Documentary Information en Facility Performance Management. Hierbij fungeert zij als regieorganisatie.

De nadere toelichting op de unit FS is weergegeven in bijlage 9 'De unit Facility Services' en in figuur 9 'Organogram FS' (pagina 11 bijlagedocument).

De unitmanager FS is tevens diensteigenaar van de dienst kantoorruimte. De dienst kantoorruimte valt onder de verantwoordelijkheid van de unit FS, omdat de meeste sub-diensten worden beheerd door deze unit.

1.4.1 DE DIENST KANTOORRUIMTE

Het onderzoek focust zich op de dienst kantoorruimte, één van de dienst(ketens) van het USC. De dienst kantoorruimte wordt geleverd aan alle bedrijfsonderdelen en wordt gebruikt door alle medewerkers van de EUR. De medewerkers verblijven hun gehele werkdag in de kantoorruimte en daarom is het van essentieel belang dat deze dienst goed wordt geleverd en voldoet aan de wensen, eisen en behoeftes van de medewerkers.

De dienst kantoorruimte beslaat alle dienstverlening binnen de kantooromgeving en kan worden gedefinieerd als: *'een prettige, duurzame en veilige omgeving waarin medewerkers van de EUR dagelijks kunnen excelleren en gestimuleerd worden om samen te werken en kennis te delen. Het USC beheert de openbare ruimten behorende tot de kantooromgeving op campus Woudestein, waaronder de gangen, sanitaire ruimten en entrees. Het USC zorgt voor inrichting, schoonmaak, netheid en onderhoud (Schaik, 2017).'*

De klantwaardering voor de dienst kantoorruimte moet minimaal een 7.0 scoren (Schaik, 2017).

2. DEEL 2 'DE VOORBEREIDING'

In deel 2 'De voorbereiding' wordt het plan van aanpak voor het onderzoek weergegeven. In paragraaf 2.1 wordt beschreven wat ten grondslag ligt aan het onderzoek en waarom het onderzoek uitgevoerd moet worden. Nadat de scope, de doelstelling, de hoofdvraag en deelvragen zijn benoemd in paragraaf 2.1, wordt in paragraaf 2.2 uitgewerkt hoe alle deelvragen worden beantwoord en welke data wordt geanalyseerd.

2.1 AANLEIDING VOOR HET ONDERZOEK

In 2015 zijn alle diensten op het gebied van ICT, HR en finance, facilitaire dienstverlening, marketing & communicatie en onderwijs en studentzaken gebundeld en ondergebracht in het USC. Met de oprichting van het USC is gestart met het centraliseren van de dienstverlening, zodat de dienstverlening meer herkenbaar, klantgerichter en uiteindelijk ook kostenefficiënter vormgegeven kan worden. Ondanks de centralisatie verschilt het (facilitair) beleid op dit moment nog sterk per faculteit, organisatieonderdeel, of zelfs per afdeling. De bedrijfsonderdelen hebben grote vrijheid/macht om het dienstverleningspakket te bepalen en een aantal (facilitaire) diensten in eigen beheer uitvoeren. Hierdoor is er weinig eenduidigheid en efficiëntie, worden bestaande kennis en oplossingen niet ten volle benut en zijn secretariaten belast met de uitvoering van veel facilitaire taken. Hierdoor wordt het USC regelmatig geconfronteerd met zaken die buiten haar scope en verantwoordelijkheid vallen (Kogel & Verhoef, 2016). Daarnaast is het USC nog in transitie van een aanbod- naar vraag-gestuurde organisatie om ervoor te zorgen dat de dienstverlening beter aansluit op de wensen van onderwijs en onderzoek (de klant) en verdere centralisatie van de dienstverlening mogelijk is. De komende jaren wil zij haar dienstverlening verder optimaliseren (Lansbergen, 2015).

Als gevolg van de reorganisatie in 2015 zijn de te leveren diensten anders ingericht. Voorheen werden onder andere de schoonmaak, het strooizout, de catering en de kantoorartikelen per bedrijfsonderdeel ingekocht en werd elke dienst afzonderlijk ingericht en geleverd. Nu heeft het USC dienst(ketens) geformuleerd. Alle dienstverlening die in de kantoren van de EUR wordt geleverd, is ondergebracht in de dienstketen kantoorruimte/'de dienst kantoorruimte'. Voor de dienst kantoorruimte is een (pilot) service concept ontwikkeld voor het USC, dat toegepast wordt op het Sanders Gebouw. Binnen de pilot zijn ook diensten opgenomen, die betrekking hebben op de fysieke werkomgeving, zoals de pantry (ontmoetingsplek), het archief en de service corner. Tevens is het nieuwe werkplekconcept 'Grenzeloos Werken' voor het Sanders Gebouw integraal onderdeel van de pilot. Doordat het werkplekconcept en service concept zijn geïntegreerd en omdat het USC dienstverlener en klant is in het Sanders Gebouw, is de pilot niet toepasbaar op alle andere bedrijfsonderdelen binnen de campus van de EUR. Voor alle andere bedrijfsonderdelen zijn het werkplekconcept en de dienstverlening namelijk niet geïntegreerd en geldt de dienstverlening zoals deze is vastgesteld in de Producten- en Dienstencatalogus (PDC). Er zijn nu dus twee varianten van de dienst kantoorruimte: de pilot en de PDC, beiden met andere uitgangspunten.

Door de pilot is het USC wel in staat het werkplekconcept en het service concept te introduceren, te testen, te analyseren en te evalueren. De uitkomsten kunnen worden gebruikt voor de optimalisatie van het toekomstige service concept. Tevens biedt deze pilot de mogelijkheid om de andere faculteiten en bedrijfsonderdelen te verleiden en aan te tonen dat het USC als adviesorgaan alle diensten conform het service concept met goede kwaliteit aan haar klanten kan leveren (Kogel & Verhoef, 2016).

In 2013 is in de vastgoedstrategie, Campus In Ontwikkeling 2, beschreven dat het Tinbergen Gebouw in het tweede kwartaal van 2017 wordt gesloten en gerenoveerd, waarbij het gebouw tot het beton wordt gestript en volledig opnieuw wordt ingericht. Daarnaast worden er de komende jaren ook nog andere panden gerenoveerd.

Uiteindelijk leidt dit tot de aanleiding van het onderzoek:

- 1) Het USC heeft de wensen en eisen van de gebruikers binnen de verschillende bedrijfsonderdelen nog niet (volledig) in kaart gebracht;
- 2) De dienst kantoorruimte heeft ook betrekking op de inrichting van het gebouw zoals ontmoetingsplekken voor medewerkers, ruimtes voor archief/postopslag etc. Hierdoor dient het service concept volledig te zijn vastgesteld voor de start van de ontwerpfase van gebouwen en in het bijzonder van het Tinbergen Gebouw, waarvan de ontwerpfase naar verwachting juni 2017 zal starten;
- 3) Door de dienst kantoorruimte en de inrichting van gebouwen op elkaar af te stemmen kan de visie omtrent de dienstverlening worden verankerd in het ontwerp van het gebouw en kan de dienstverlening efficiënter worden vormgegeven.

DOELSTELLING

De doelstelling van het onderzoek is het ontwikkelen van het service concept voor de dienst kantoorruimte voor alle gebouwen binnen de campus van de Erasmus Universiteit Rotterdam, dat uiteindelijk gebouw-specifiek toegepast kan worden. Het service concept wordt conform de richtlijnen en strategische kaders van het USC vormgegeven. In 2020 moet het service concept toegepast en geïmplementeerd kunnen worden op het Tinbergen gebouw.

Omdat het service concept toepasbaar moet zijn op alle gebouwen binnen de EUR, wordt dit in het vervolg van dit document met de blauwdruk voor het service concept aangeduid.

Door de ontwikkeling van de blauwdruk wordt het mogelijk om centraal te sturen op meer efficiency en effectiviteit van de dienstverlening. De blauwdruk bestaat enerzijds uit een model voor het USC waarin duidelijk wordt welke processen er ingericht moeten worden om de dienst kantoorruimte te kunnen leveren en anderzijds geeft het duidelijkheid aan de gebruikers van de dienst wat zij nu van de dienstverlening mogen verwachten.

HOOFDVRAAG

De hoofdvraag van dit onderzoek is: *Wat is de blauwdruk voor het meest optimale service concept voor de dienst kantoorruimte, op basis van het beleid van het USC?*

DEELVRAGEN

De bijbehorende deelvragen zijn:

1. Uit welke potentiële componenten is een service concept opgebouwd?
2. Hoe ziet de huidige vorm van het service concept voor de dienst kantoorruimte eruit?
3. Wie zijn de gebruikers van het service concept voor de dienst kantoorruimte?
4. Waaraan moet het toekomstige service concept voor de dienst kantoorruimte voldoen?
5. Hoe ziet het stappenplan voor het toepassen van het service concept voor de dienst kantoorruimte er uit?
6. Hoe kan het service concept voor de dienst kantoorruimte worden toegepast op het Tinbergen Gebouw?

HET EINDPRODUCT

Het eindproduct, de blauwdruk voor het service concept voor de dienst kantoorruimte, conform richtlijnen van het USC en op basis van de geformuleerde onderzoeksvragen, wordt opgeleverd eind mei 2017. Daarnaast wordt op hoofdlijnen een implementatieplan voor de blauwdruk in het Tinbergen Gebouw geschreven.

2.2 ONDERZOEKSOPZET

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe de deelvragen en daarmee de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord. Hierdoor wordt de geformuleerde doelstelling behaald en kan het eindproduct worden opgeleverd. Dit totaal vormt het plan van aanpak voor het onderzoek, waarin wordt weergegeven hoe de onderzoeksopzet wordt vertaald naar deel 3 'Het onderzoek'.

Allereerst wordt in paragraaf 2.2.1 de onderzoektypering vastgesteld. Deze geeft aan hoe de hoofdvraag van het onderzoek wordt beantwoord: is het een kwantitatief of kwalitatief onderzoek? In paragraaf 2.2.2 is weergegeven hoe de data voor het onderzoek wordt verzameld: interviews, enquêtes, observaties etc. Tevens worden de deelvragen verder uitgewerkt in een aantal onderzoeksvragen, om meer richting te geven aan het onderzoek.

In paragraaf 2.2.3 wordt beschreven welke data wordt geanalyseerd: het type document, de steekproef van het onderzoek en welke zaken wel en welke niet worden meegenomen in het onderzoek. In paragraaf 2.2.4 staat vervolgens beschreven hoe alle verzamelde data wordt geanalyseerd.

2.2.1 DE ONDERZOEKTYPERING

Om te kunnen bepalen wat de blauwdruk voor het meest optimale service concept voor de dienst kantoorruimte voor het USC is, wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Enerzijds wordt reeds bestaande data gebruikt om modellen te ontwikkelen en anderzijds wordt binnen de complexe omgeving onderzoek gedaan naar de ervaringen van de gebruikers. Het categoriseren en analyseren van de verzamelde kwalitatieve data vormt ook een belangrijk deel van het onderzoek.

Daarnaast valt het onderzoek binnen de stroming empirisch-analytisch. Er wordt objectief onderzoek gedaan naar de huidige situatie en een advies gegeven over de toekomstige situatie, evenals de impact van de implementatie van het service concept. Het onderzoek moet herhaalbaar en controleerbaar zijn.

Tevens heeft het onderzoek kenmerken van een exploratief onderzoek. Er wordt getoetst of de huidige gedefinieerde gebruikersgroepen de klantwens volledig vertegenwoordigen of dat de gebruikersgroepen verder gedefinieerd moeten worden. Ook wordt duidelijk of er een relatie is tussen de klantwens, het aanbod van diensten vanuit het USC en het decentraal handelen van de bedrijfsonderdelen. Tot slot wordt de impact van het implementeren van een centraal gestuurd service concept onderzocht.

2.2.2 METHODE VAN DATAVERZAMELING

Voor dit onderzoek wordt zowel reeds bestaande data, als nieuwe data verzameld en geanalyseerd. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn verschillende deelvragen opgesteld. Echter geven deze deelvragen nog niet voldoende richting aan het onderzoek. Daarom zijn de deelvragen uitgesplitst in verschillende onderzoeksvragen.

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. Voor het deskresearch wordt onder andere gebruik gemaakt van corporate publicaties van de EUR en het USC. Daarnaast worden verschillende publicaties, artikelen en andere relevante literatuur gebruikt. Er wordt primair en secundair literatuuronderzoek uitgevoerd. Het fieldresearch wordt uitgevoerd door het afnemen van half gestructureerde interviews binnen de verschillende bedrijfsonderdelen van de EUR. Tevens worden er interviews afgenomen bij een aantal externe organisaties. Een verdere uitwerking van het desk- en fieldresearch is weergegeven in bijlage 10 *'Toelichting methoden van dataverzameling'* (pagina 12 bijlagedocument).

De deel- en onderzoeksvragen vormen samen het plan van aanpak (PVA) voor dit onderzoek. De deel- en onderzoeksvragen, de methode van onderzoek en het PVA zijn weergegeven in tabel 1 *'Uitwerking methode van dataverzameling'* op de volgende pagina. Het PVA is gedetailleerder uitgewerkt in bijlage 12 *'Uitwerking Plan van Aanpak'* (pagina 16 bijlagedocument).

Deelvraag	Onderzoeksvraag	Methode van dataverzameling		Fase Plan van Aanpak
1. Uit welke potentiële componenten is een service concept opgebouwd?	1.1 Wat schrijft de literatuur voor over het opstellen van een service concept?	Deskresearch	Primair en secundair literatuuronderzoek	Fase 1: Theoretisch kader vaststellen
	1.2 Waaruit bestaat het service concept voor vergelijkbare organisaties in zowel de private als de publieke sector?	Fieldresearch	Half gestructureerde interviews	
	1.3 Welke overwegingen hebben deze vergelijkbare organisaties gemaakt bij het samenstellen van hun service concept?	Fieldresearch	Half gestructureerde interviews	
2. Hoe ziet de huidige vorm van het service concept voor de dienst kantoorruimte eruit?	2.1 Uit welke componenten bestaat het huidige service concept?	Deskresearch	Secundaire analyse	Fase 2: De huidige situatie in kaart brengen Fase 3: Analyseren huidige situatie aan de hand van het ontwikkelplan/ ideaal situatie Fase 4: Vaststellen welke stappen uit het ontwikkelplan nog moeten worden doorlopen
	2.2 Waarin wijkt het huidige service concept af van hetgeen de literatuur voorschrijft?	Analyse 1.1 en 2.1	Secundaire analyse	
	2.3 Waarin wijkt het huidige service concept af van de service concepten van vergelijkbare organisaties?	Analyse 1.2 en 2.1	Secundaire analyse	
	2.4 Welke overwegingen heeft FS gemaakt om hun service concept af te laten wijken van hetgeen de literatuur voorschrijft?	Fieldresearch	Halfgestructureerde interviews	
3. Wie zijn de gebruikers van het service concept voor de dienst kantoorruimte?	3.1 Waaruit bestaan de dagelijkse werkzaamheden van de gebruikers in relatie tot de dienst kantoorruimte?	Fieldresearch	Halfgestructureerde interviews	Fase 5: Het doorlopen van de nog in te vullen stappen, de resultaten van het onderzoek Fase 6: Vaststellen het blauwdruk service concept
	3.2 Hoe kunnen de dagelijkse werkzaamheden van de gebruikers geaggregeerd worden tot gebruiksprofielen?	Analyse 3.1	Secundaire analyse	
4. Waaraan moet het toekomstige service concept voor de dienst kantoorruimte voldoen?	4.1 Welke wensen en eisen heeft FS ten aanzien van het toekomstige service concept?	Deskresearch	Secundair literatuuronderzoek	
	4.2 Welke behoeftes hebben de gebruikers ten aanzien van het toekomstige service concept?	Fieldresearch	Half gestructureerde interviews	
5. Hoe ziet het stappenplan voor het toepassen van het service concept voor de dienst kantoorruimte eruit?		Deskresearch	Secundaire analyse	
6. Hoe kan het service concept voor de dienst kantoorruimte worden toegepast op het Tinbergen Gebouw?	6.1 Welke gebruikersprofielen bevinden zich in het Tinbergen Gebouw?	Deskresearch	Secundaire analyse	Fase 7: Adviezen aan het USC in relatie tot de blauwdruk
	6.2 Uit welke componenten bestaat het service concept voor het Tinbergen Gebouw?	Analyse 6.1	Secundaire analyse	
	6.3 Hoe kan het service concept worden geïmplementeerd binnen het Tinbergen Gebouw?	Analyse 6.2	Secundaire analyse	
	6.4 Wat is de impact van de implementatie van het service concept?	Analyse 6.3	Secundaire analyse	

TABEL 1: UITWERKING METHODE VAN DATAVERZAMELING

2.2.3 DATAOMSCHRIJVING

In de vorige paragraaf en in bijlage 10 is de toelichting op de methode van data verzameling weergegeven. In deze paragraaf wordt een verdiepingsslag gemaakt, door de methoden van dataverzameling verder uit te werken. Voor deskresearch is gebruik gemaakt van verschillende documenten en websites, waaronder corporate publicaties van de EUR en het USC en relevante artikelen. Voor het fieldresearch is gebruik gemaakt van interne en externe interviews. Omdat er een kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd, ligt de nadruk op het fieldresearch en het afnemen van de interne en externe interviews. In totaal wordt gestreefd naar het afnemen van 70 interne interviews. Voor de externe interviews wordt gestreefd naar drie interviews bij vergelijkbare organisaties. Dit zijn de Technische Universiteit van Delft, De Universiteit van Amsterdam en de Hogeschool van Amsterdam. De volledige uitwerking van de verdere invulling van het desk- en fieldresearch is weergegeven in bijlage 11 'Uitwerking dataomschrijving' en in tabel 1 'Benodigde data voor onderzoek' (beiden op pagina 15 bijlagedocument).

2.2.4 DATA-ANALYSE

In deze paragraaf wordt aangegeven hoe de verkregen data wordt geanalyseerd. De data die verzameld wordt, is onder te verdelen in het literatuuronderzoek (primair en secundair) en de halfgestructureerde interviews (zowel intern als extern). De verdere uitwerking van het literatuuronderzoek en de interviews is weergegeven in bijlage 10 *'Toelichting methoden van dataverzameling'* (pagina 12 bijlagedocument).

Het literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek zijn verschillende bronnen geraadpleegd. De volledige weergave van de geraadpleegde bronnen is weergegeven in bijlage 11 *'Uitwerking dataomschrijving'* en in tabel 1 *'Benodigde data voor onderzoek'* (pagina 15 bijlagedocument).

Alle bronnen binnen het literatuuronderzoek zijn op inhoud met elkaar vergeleken, zodat uiteindelijk het juiste antwoord gegeven kan worden. De onderzoeker wil zo nauwkeurig mogelijk kunnen aangeven hoe zaken in elkaar zitten. Dit kan alleen door veel data rondom hetzelfde onderwerp te verzamelen, deze te analyseren en vervolgens een conclusie te trekken.

De keuze voor deze werkwijze komt mede door de complexiteit van de EUR als organisatie en het USC als organisatieonderdeel. Hierdoor is het extra van belang om alle verzamelde informatie te controleren op juistheid. Zoals één van de USC medewerkers zei: *'je moet hier continu blijven doorvragen. Er zijn soms zes waarheden, waarbij de zevende uiteindelijk het antwoord blijkt te zijn (Jong, 2016).'*

De interviews

De resultaten van de interviews maken de eisen en behoeftes van de verschillende gebruikersgroepen betreffende de dienstverlening van het USC inzichtelijk en welke zaken zij liever anders ingericht zien rekening houdend met hun functie/de werkzaamheden die zij uitvoeren. Hiermee wordt tevens inzichtelijk met welke zaken het USC rekening dient te houden bij de verder definiëren van de dienst kantoorruimte.

Uiteindelijk worden alle interviews met elkaar vergeleken op twee vlakken:

- De identiteit van het bedrijfsonderdeel;
- De wensen, eisen en behoeftes van de verschillende gebruikersgroepen betreffende de dienstverlening van het USC, uitgesplitst in de verschillende sub-diensten.

Vanwege de grote hoeveelheid interne interviews worden de uitkomsten hiervan geanalyseerd door middel van het programma NVivo. Door elk antwoord uit het interview te coderen kunnen de antwoorden gemakkelijk met elkaar vergeleken worden. Alle sub-diensten hebben een aparte codering, evenals de gebruikersgroep en het bedrijfsonderdeel.

Allereerst moet de grootste gemene deler bepaald worden waarna de segmentatievariabele vastgesteld kan worden. De antwoorden op de verschillende interviewvragen worden gebruikt voor het vaststellen van de segmentatievariabele (op niveau van de bedrijfsonderdelen, op niveau van de gebruikersgroepen of een combinatie van beide). Hierdoor kunnen alle respondenten worden gesegmenteerd. Vervolgens kunnen er op basis van de segmentatievariabele clusters gevormd worden van de verschillende respondenten. Zo ontstaan er groepen met overeenkomstige kenmerken ten aanzien van de dienstverlening.

Omdat er ook drie externe interviews worden afgenomen, worden de overeenkomsten en verschillen in de antwoorden geanalyseerd in relatie tot de inrichting van de dienstverlening van het USC en kunnen de lessons learned worden meegenomen in het onderzoek. De uitkomsten worden samengevat weergegeven in een tabel en niet geanalyseerd met het programma NVivo.

3. DEEL 3 'HET ONDERZOEK'

In deel 3 'Het onderzoek' wordt daadwerkelijk invulling gegeven aan het onderzoek. Allereerst wordt het theoretisch kader beschreven in paragraaf 3.1. In het theoretisch kader wordt vanuit de theorie gekeken naar het begrip 'service concept'. Vanuit de praktijk wordt gekeken hoe andere organisaties invulling geven aan service concepten. Uiteindelijk resulteert het theoretisch kader in een **ontwikkelplan** voor service concepten. De stappen uit het ontwikkelplan worden vervolgens specifiek ingevuld voor het USC, waardoor er een 'ideaalbeeld' ontstaat.

In paragraaf 3.2 wordt de huidige situatie van de dienst kantoorruimte beschreven aan de hand van de stappen uit het ontwikkelplan. Ook wordt de ervaring van de dienstverlening van de klanten van het USC op basis van de huidige onderzoeken weergegeven in het ontwikkelplan.

Door voor beide situaties het ontwikkelplan als uitgangspunt te nemen, kunnen de verschillen tussen de huidige situatie, de pilot, de theorie en de praktijk in kaart worden gebracht. Deze 'analyse' is weergegeven in paragraaf 3.3.

Door de analyse wordt duidelijk in welke stap van het ontwikkelplan het USC zich bevindt. Om het service concept voor de dienst kantoorruimte te kunnen ontwikkelen, moeten alle stappen uit het ontwikkelplan doorlopen worden. Daarom wordt op basis van de analyse in paragraaf 3.4 bepaald welke stappen het USC nog moet doorlopen, worden deze stappen door de onderzoeker uitgevoerd en zijn de resultaten hiervan in paragraaf 3.5 weergegeven.

Doordat alle stappen uit het ontwikkelplan zijn doorlopen, kan nu in paragraaf 3.6 'De conclusie' antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

3.1 FASE 1: HET THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader uitgewerkt, ook wel fase 1 uit het PVA. Het theoretisch kader bestaat uit een literatuuronderzoek en een praktijk onderzoek.

Allereerst wordt ingezoomd op het begrip service concept: wat is een service concept nu precies, uit welke onderdelen bestaat het en hoe kan een service concept ontwikkeld worden? Om deze vragen te kunnen beantwoorden, wordt het begrip service concept geanalyseerd met behulp van theoretische modellen, publicaties en onderzoeken. Het begrip wordt van verschillende kanten belicht, om uiteindelijk te komen tot een theoretische definitiebepaling, die van toepassing is op het USC. Uiteindelijk leidt dit tot een ontwikkelplan voor een service concept. Dit alles is terug te vinden in paragraaf 3.1.1.

Daarnaast is praktijkonderzoek verricht naar het service concept, zodat de lessons learned van de andere organisaties kunnen worden gebruikt voor het USC. Dit is weergegeven in paragraaf 3.1.2.

3.1.1 LITERATUURONDERZOEK: HET SERVICE CONCEPT

In het literatuuronderzoek wordt het kernbegrip van de hoofdvraag nader uitgewerkt. Centraal staat het 'service concept', aangezien er voor het USC een service concept voor de dienst kantoorruimte wordt opgesteld. Daarnaast wordt verder ingezoomd op de verschillende onderdelen van een service concept.

De term service concept wordt veel gebruikt binnen het facilitaire werkveld, echter blijkt uit literatuuronderzoek dat het begrip 'service concept' vele verschillende omschrijvingen en varianten kent.

In verschillende bronnen zijn de volgende omschrijvingen voor een service concept terug te vinden:

1. *'samengestelde diensten die een klantprobleem oplossen op een tijdbesparende, gemakkelijke en toegankelijke manier (Servicemanagementtool, 2016)';*
2. *'een samensmelting van verschillende vormen van design, marketing, strategisch management, operations management en sociale wetenschappen (Oerle, 2014)';*
3. *'een totaaloplossing voor de klant, door een uitgekiende en samenhangende schil van diensten en services rondom de kerndienst. Een serviceconcept beschrijft het geheel van kenmerken van het zorg- en dienstverleningsproces die, in hun onderlinge samenhang, waarde voor de klant creëren (CYIM, 2017)';*
4. *'het serviceconcept specificeert hoe klantwaarde wordt geleverd en definieert dus het dienstverleningsproces. Het serviceconcept fungeert als een soort 'service-specificatie' en is nauw gerelateerd aan het marketingconcept: het vormt een leidraad voor de klant, wat de klant precies kan verwachten, op welke klanten de organisatie zich richt en op welke niet, en welke spelregels gevolgd dienen te worden in het dienstverleningsproces. Het specificeert de service-ervaring, de service-uitkomsten, de richtlijnen vanuit de service organisatie en de waarde van de dienst (financieel en meerwaarde voor de klant (OpX Consultants, 2017))';*
5. *'het service concept een fundamenteel onderdeel is van de vormgeving van de dienstverlening binnen alle organisatieniveaus en bestaat uit het strategische beleid van de dienstverlener, de diensten die geleverd worden, hoe deze diensten worden geleverd en de rol van de klant binnen dit geheel (Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002).'*

Kijkend naar de omschrijvingen zijn er zowel verschillen als overeenkomsten:

1. Servicemanagementtool suggereert dat het bij een service concept gaat om diensten die niet individueel geleverd worden aan de klant. Daarnaast leveren deze diensten een efficiënte en effectieve oplossing voor de klantvraag, doordat het tijd bespaart, toegankelijk is en gemakkelijk te gebruiken is.
2. Pieter Oerle omschrijft echter alleen de aanverwante aandachtsgebieden bij het opstellen van een service concept: welke stappen er genomen moeten worden alvorens het service concept vormgegeven kan worden. Daarnaast wordt de fysieke omgeving en de invloed van deze omgeving op de klant ook vermeld. De definitie zelf wordt echter niet duidelijk.
3. CYIM geeft aan dat een service concept draait om het bieden van een totaaloplossing (geen individuele diensten) voor de klant. Echter wordt hier een onderscheid gemaakt tussen kerndiensten en ondersteunende diensten. In deze definitie ontbreekt het stappenplan van Pieter.
4. OpX consultants geeft ook aan dat een service concept een totaaloplossing voor de klant biedt doordat het de verwachting van de klant managet. De ontbrekende schakel is de fysieke omgeving en ook hier ontbreekt het stappenplan.
5. Goldstein, Johnston, Duffy en Rao beschrijven zowel de componenten als het stappenplan: eerst strategisch beleid formuleren, invulling geven aan de processen binnen elke dienst en vervolgens de diensten leveren aan de klant.

Binnen de omschrijvingen is zichtbaar dat **de definitie van een service concept, de componenten waaruit een service concept bestaat en het proces voor het ontwikkelen van een service concept** door elkaar heen worden gebruikt. Voor het onderzoek is het van belang om alle hierboven beschreven zaken uit te splitsen en te beschrijven, zodat het begrip 'service concept' in zijn geheel duidelijk wordt.

Daarom wordt in paragraaf 3.1.1.1 **de definitie** vastgesteld, worden in paragraaf 3.1.1.2 **de componenten** van een service concept benoemd en wordt tot slot in paragraaf 3.1.1.3 **het proces voor het ontwikkelen** van een service concept beschreven.

3.1.1.1 DE DEFINITIE VAN EEN SERVICE CONCEPT

Servicemanagementtool, CYIM en OpX consultants geven in hun beschrijving de definitie van een service concept weer. Een service concept is volgens hen: *'een totaalpakket van verschillende diensten, die de klant ontzorgen, doordat deze diensten een efficiënte en effectieve oplossing voor de klantvraag bieden, het tijd bespaart, toegankelijk is en gemakkelijk te gebruiken is. Dit alles zorgt voor een samenhangend dienstverleningsproces.'*

Het USC maakt in haar dienstverlening gebruik van dienstketens. Deze dienstketen vormt als het ware de kerndienst, die weer is opgebouwd uit verschillende sub-diensten. Het service concept wordt om deze reden ingericht voor de (kern)dienst kantoorruimte waar een x aantal sub-diensten omheen hangen. Dit totaalpakket aan diensten wordt als een geheel aan de klant aangeboden om enerzijds de strategische doelstellingen van de dienstverlener te behalen en anderzijds te voldoen aan de klantwens/verwachting.

De definitie voor het service concept voor het USC is daarom als volgt:

'Het gehele dienstverleningsproces rondom een kerndienst, dat meerwaarde biedt voor zowel de klant als de dienstverlener, waarmee een totaaloplossing wordt aangeboden aan de klant om enerzijds de strategische doelstellingen van de dienstverlener te behalen en anderzijds te voldoen aan de klantwens/verwachting'

3.1.1.2 DE COMPONENTEN VAN EEN SERVICE CONCEPT

Volgens de verschillende omschrijvingen verbindt het service concept de klant en de dienstverlener door middel van de diensten. Belangrijke componenten van een service concept voor de dienstverlener zijn dus **diensten** en de **klant**. Beide componenten worden in deze paragraaf uitgewerkt.

DE DIENSTEN

Volgens Van Looy kan een dienst gedefinieerd worden als (Gemmel, Looy, & Dierdonck, Service Management, An intergrated approach, 2013):

- Eén of een aaneenschakeling van activiteiten, die ontastbaar van aard zijn en waarbij een interactie plaatsvindt tussen de dienstverlener en de klant en/of
- fysieke middelen, goederen of systemen van de dienstverlener, die aan de klant worden aangeboden als oplossingen voor hun problemen.

Uit deze definitie blijken direct een aantal kenmerken van diensten:

1. **(on)tastbaarheid:** het eigenaarschap van een dienst wordt niet overgedragen. Het gaat hier niet om fysieke producten, maar om processen. Echter kan dienstverlening wel fysieke elementen bevatten, denk bijvoorbeeld aan een receptiebalie, de wachtruimte, het interieur of een koffieautomaat;
2. **simultaneïteit:** zowel de klant als de dienstverlener spelen een actieve rol in het proces. Er is een continue uitwisselingen van productie en consumptie;
3. **heterogeniteit:** geen enkel verleende dienst is exact hetzelfde. Dit komt mede door de simultaneïteit van diensten;
4. **niet 'op te slaan':** diensten zijn geen fysieke producten en kunnen niet worden opgeslagen voor nader gebruik.

Op basis van hierboven beschreven kenmerken, kan geconstateerd worden dat dienstverlening zowel uit **fysieke** als **ontastbare** diensten bestaat. Om de 'fysieke' diensten te analyseren kan gebruik worden gemaakt van **het service scape model van Bitner**. Om de 'ontastbare' diensten te kunnen analyseren wordt gebruik gemaakt van **de interactive services van Mills and Margulies**.

FYSIEKE DIENSTEN: DE SERVICE SCAPE VAN BITNER

Tastbare diensten hebben betrekking op (verschillende elementen binnen) de werkomgeving. Deze werkomgeving wordt door Bitner de 'service scape' genoemd. Bitner heeft het service scape model (Bitner model) ontwikkeld, waarin de relatie tussen de fysieke werkomgeving en de reactie op deze werkomgeving (gedrag) van zowel de klant als de dienstverlener wordt weergegeven (Bitner, 1992).

Het Bitner model kan gebruikt worden voor *'het ontwerpen van een fysieke omgeving, die interne reacties oproept bij klanten om de omgeving te benaderen of te ontwijken'* (Gemmel, Looy, & Dierdonck, *Service Management, An integrated approach*, 2013, pp. 147-153).

Er zijn drie belangrijke bouwstenen van de service scape: de 'ambient conditions', de 'spatial layout and process' en de 'signs, symbols and artefacts'. Deze bouwstenen zijn verder uitgewerkt in bijlage 13 *'Toelichting fysieke diensten, Bitner model'* (pagina 19 bijlagedocument). Het Bitner model wordt gebruikt om alle fysieke sub-diensten binnen de dienst kantoorruimte te classificeren: behoort een dienst tot de 'ambient conditions', de 'spatial layout and process' of tot 'signs, symbols and artefacts'?

Door deze onderverdeling te maken kan bepaald worden in hoeverre een fysieke dienst invloed heeft op de identiteit van een bedrijfsonderdeel en of deze dienst dus standaard (geen invloed op identiteit) -, inspraak (kan invloed hebben op de identiteit) of maatwerk dienstverlening (heeft invloed op de identiteit) betreft.

Hoewel de service scape de fysieke diensten beslaat, hebben de 'ambient conditions' betrekking op de zintuiglijke waarnemingen. Deze zijn dus min of meer ontastbaar, denk aan de temperatuur, de luchtkwaliteit etc. De ambient conditions vormen een randvoorwaarde voor de dienstverlening. Indien de bezoeker zich op zintuiglijk niveau niet prettig voelt in een ruimte zal hij direct de ruimte verlaten. Een van de belangrijkste voorbeelden is het functioneren van de klimaatinstallaties. Hiervoor zijn normen opgesteld en de klimaatinstallaties moeten de diensten binnen de gestelde normen leveren. Hierdoor kunnen de ambient conditions worden beschouwd als standaard dienstverlening, die tevens ontastbaar is van aard.

Aan de andere kant van het spectrum bevinden zich de 'signs, symbols and artefacts'. De tastbare diensten binnen deze groep beslaan hoogstwaarschijnlijk de maatwerk dienstverlening. Het gaat hierbij om de persoonlijke voorkeuren en branding van bijvoorbeeld een bedrijfsonderdeel.

De 'spatial layout and process' behoort tot twee groepen: het gaat om de inrichting van de werkomgeving en het ontwerp van de ruimte. Deze inrichting wordt over het algemeen gebruikt voor het tot uiting brengen van de identiteit, wat betekent dat de 'spatial layout' meer neigt naar maatwerk dienstverlening. Echter wordt verwacht dat het maatwerk karakter zich meer bevindt in het kleurgebruik dan in het type stoel. In die zin is standaardisatie dus wel mogelijk. Het kan zowel standaard- als inspraak dienstverlening beslaan.

ONTASTBARE DIENSTEN: DE INTERACTIVE SERVICES VAN MILLS AND MARGULIES

Naast de fysieke diensten, beslaat dienstverlening ontastbare diensten. Zoals reeds aangegeven zijn diensten ontastbaar omdat het eigenaarschap niet wordt overgedragen en omdat het geen producten maar processen betreft. Door deze processen is er een rol weggelegd voor zowel de dienstverlener als de klant: er is een continue uitwisseling van productie en consumptie.

Bij ontastbare diensten is er dus sprake van klantcontact/interactie tussen dienstverlener en klant. De mate van klantcontact wordt ook wel de mate van interactie genoemd. Mills and Margulies hebben een classificatie schema ontwikkeld, gebaseerd op de mate van interactie tussen dienstverlener en de klant. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen **maintenance-, task- en personal interactive services**. De volledige uitwerking van de interactive services is te vinden in bijlage 14 *'Toelichting ontastbare diensten, Mills and Margulies'* (pagina 20 bijlagedocument).

Het model van Mills and Margulies wordt gebruikt om alle ontastbare sub-diensten binnen de dienst kantoorruimte te classificeren: behoort een sub-dienst tot 'maintenance-', 'task-' of 'personal-interactive services'?

Door deze onderverdeling te maken kan bepaald worden hoeveel klantcontact voor een sub-dienst nodig is en of een dienst daarom valt onder de standaard dienstverlening (overal gelijk, weinig klantcontact), inspraak dienstverlening (niet overal gelijk, af en toe afstemming) of maatwerk dienstverlening (overal anders, veel klantcontact). Daarnaast geeft het type interactive service ook aan welke vaardigheden een medewerker nodig heeft om een dienst 'goed' te kunnen leveren. Er kunnen zo verschillende service niveaus worden samengesteld op basis van de overeenkomsten in type services met daaraan gekoppeld direct de vaardigheden die nodig zijn om de interne processen goed te laten verlopen.

De 'maintenance-interactive services' (MIS) hebben betrekking op de standaard dienstverlening en er is geen training nodig voor de medewerkers: er is kort klantcontact, processen zijn gestandaardiseerd en zowel de klant als de dienstverlener hebben kennis van het dienstverleningsproces.

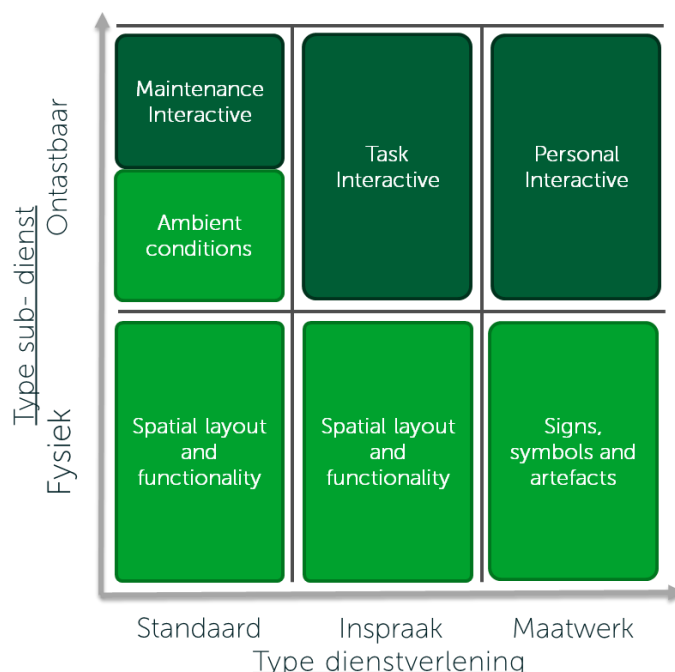
De 'personal-interactive services' (PRIS) hebben betrekking op de maatwerkdienstverlening: de dienstverlener vervult hier de rol van adviseur aan de klant en om deze reden is er veel klantcontact. De vakkennis ligt bij de dienstverlener en hij moet met behulp van zijn kennis het probleem van de klant zo goed mogelijk oplossen.

De 'task-interactive services' (TIS) hebben betrekking op de inspraak dienstverlening: de dienstverlener vervult hier nog steeds de adviesrol, echter is er een standaardprocedure vastgesteld die per situatie wordt ingevuld. De dienstverlener heeft veel vakkennis en is hierdoor in staat om voor problemen met eenzelfde aard een standaard proces te doorlopen. Er is regelmatig klantcontact, omdat de klant niet weet hoe hij het probleem moet oplossen en hierover advies inwint bij de dienstverlener. Het grootste verschil tussen TIS en PRIS is dat er bij TIS standaardisatie in de processen kan plaatsvinden en bij PRIS niet. Elke situatie is hier anders dan de voorgaande.

STANDAARD-, INSpraak- EN MAATWERK DIENSTVERLENING

Indien de uitgangspunten van de fysieke- en ontastbare diensten en de modellen van Bitner en Mills and Margulies worden gecombineerd in een model, resulteert dit in figuur 2 'Model indeling sub-diensten'.

Op de Y-as zijn de variabelen fysiek en ontastbaar weergegeven. Vervolgens zijn in het model de classificeringen van Bitner en Mills and Margulies weergegeven. Op de X-as kan vervolgens worden afgelezen of sub-diensten vallen onder standaard-, inspraak- of maatwerk dienstverlening.



FIGUUR 2: MODEL INDELING SUB-DIENSTEN

DE KLANT

De tweede component van het service concept wordt gevormd door de klant. De klant vormt een essentieel onderdeel binnen de dienstverlening. Maar wat is een klant nu eigenlijk? Een klant kan gedefinieerd worden als: *'een persoon of organisatie die een relatie met de organisatie onderhoudt en die (al dan niet tegen betaling) gebruikmaakt van de diensten en / of producten van deze organisatie'* (Meertens & Mulders, 2011).

Omdat diensten heterogeen zijn evenals de klanten, is het noodzakelijk om een duidelijk beeld te krijgen van de klantbehoefte. Uiteindelijk moet worden bepaald hoe de diensten aan de klant geleverd worden; de positioneringsstrategie. De positioneringsstrategie geeft aan welke klantgroepen van belang zijn voor de dienstverlener en hoe de diensten zo goed mogelijk aan de klant kunnen worden geleverd zodat er meerwaarde voor zowel de klant als de dienstverlener ontstaat.

Het SDP-model bestaat uit de stappen Segmenteren, Doelmarktbepaling en Positioneren. Met behulp van het SDP-model wordt in kaart gebracht welke segmenten van de markt de meeste potentie bieden en welke positioneringsstrategie daar het beste bij past om de klant optimaal te kunnen benaderen (Eelants, 2016).

SEGMENTEREN

Het segmenteren van de markt vormt de eerste stap uit het SDP-model. Alvorens bepaald kan worden hoe een organisatie haar klanten benaderd moet de markt gedefinieerd worden: hoe ziet de markt eruit en welke verschillende type klanten zijn er?

Om te weten hoe de markt eruit ziet, zal deze eerst moeten worden opgedeeld in verschillende segmenten. Een segment is een groep klanten die overeenkomt op een aantal kenmerken. Deze kenmerken uit zich in verschillende segmentatiecriteria: geografische criteria, demografische criteria, socio-economische criteria, psychografische criteria en gedragscriteria. Daarnaast moet elk segment voldoen aan de criteria: homogeniteit, voldoende omvang, meetbaar en bereikbaar.

Omdat het USC klanttevredenheid als uitgangspunt neemt voor haar dienstverlening en de klant centraal wil stellen in haar dienstverlening, ligt de focus bij de segmentatie op het 'hoe': hoe ervaart de klant de dienstverlening en hoe moet de dienstverlening worden ingericht, zodat de klant tevreden is over de dienstverlening? De focus ligt op **houding (cultuur) en gedrag (gebruik)**. De segmentatiecriteria die hier het beste bij aansluiten zijn de **psychografische- en gedragskenmerken** van de klant. Dit wordt ook wel achterwaartse segmentatie genoemd (Mentality toegepast, 2016). Door zowel te segmenteren op gedrags- als psychografische kenmerken ontstaat een klantsegment waarbij zowel cultuur als gebruik aan elkaar kunnen worden gespiegeld. Hierdoor wordt duidelijk of de cultuur van het bedrijfs onderdeel invloed heeft op het gebruik van de dienstverlening en waar het grootste onderscheid zit tussen de verschillende klantsegmenten.

Het Mentality Model kan als uitgangspunt worden gebruikt voor deze achterwaartse segmentatie. Met behulp van Mentality wordt onderzoek gedaan naar de unieke waarden- en leefstijl van de klant, waardoor er een doelgroepenindeling en -benadering kan worden opgesteld. De variabelen die Mentality gebruikt voor het segmenteren van haar doelgroepen zijn 'status' en 'waarden'. Een nadere toelichting op het Mentality Model is weergegeven in bijlage 15 'Uitwerking Mentality Model' (pagina 22 bijlagedocument).

DOELMARKTBEPALING

Bij de doelmarktbepaling wordt bepaald welke segmenten de organisatie gaat bedienen op basis van doelmarktcriteria zoals toepasbaarheid, bereikbaarheid en omvang om te weten of de segmenten potentie bieden. Vervolgens wordt er een segmentatiestrategie bepaald (Mulwijk, Segmenteren, 2012):

1. *'Geconcentreerde marketing, oftewel focus- of nichestrategie'*
Het kiezen van één (gespecialiseerd) segment
2. *Selectieve marketing*
Het kiezen van meerdere segmenten
3. *Volledige marktdekking*
Het bedienen van alle afnemersgroepen met behulp van verschillende combinaties in de marketingmix.'

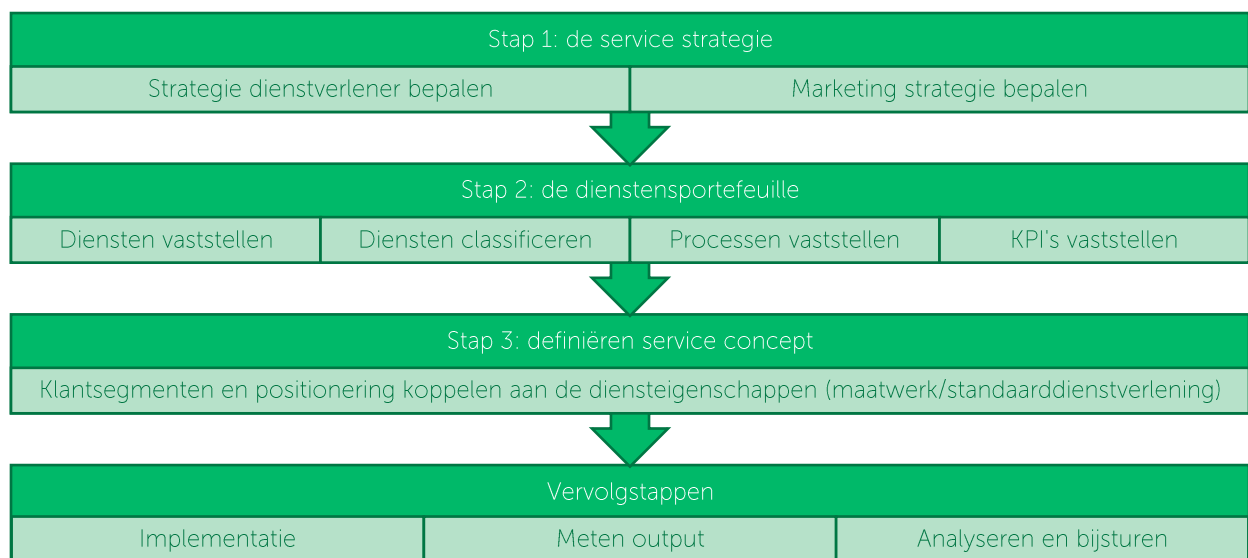
POSITIONEREN

Zodra de doelmarktbepaling is vastgesteld, moet worden bepaald hoe het gekozen segment wordt benaderd. Er wordt ingespeeld op de eigenschappen van de verschillende segmenten (Eelants, 2016). Op basis van de verschillende segmenten wordt voor het USC bepaald hoe zij haar dienstverlening per klantgroep moet inrichten.

3.1.1.3 HET ONTWIKKELPLAN VOOR EEN SERVICE CONCEPT

Hoe ontwikkel je een service concept? Op basis van de definities, beschreven in paragraaf 3.1.1.1, zijn de te ondernemen stappen bepaald voor het ontwikkelen van een service concept, het ontwikkelplan. Dit plan en de 'ideale' invulling hiervan voor het USC zijn in deze paragraaf weergegeven. De onderbouwing voor het ontwikkelplan, de gemaakte keuzes en het ideaalbeeld zijn weergegeven in bijlage 16 *'Toelichting op het ontwikkelplan'* (pagina 24 bijlagedocument).

In onderstaande figuur 3 *'Ontwikkelplan voor het service concept'* zijn de stappen van het ontwikkelplan weergegeven, inclusief de onderdelen waaruit een stap bestaat.



FIGUUR 3: ONTWIKKELPLAN VOOR HET SERVICE CONCEPT

Als de strategische kaders van de EUR en het USC worden meegenomen voor de daadwerkelijke invulling van het ontwikkelplan, creëert dit het ideaalbeeld voor het ontwikkelplan en daarmee voor het service concept voor de dienst kantoorruimte voor het USC. Dit is weergegeven in tabel 2 'ideaalbeeld ontwikkelplan'. Hoe tot dit ideaalbeeld gekomen is, staat beschreven in bijlage 16 'Toelichting ontwikkelplan' (vanaf pagina 25 bijlagedocument).

Ideaalbeeld ontwikkelplan voor het USC				
Stap 1: de service strategie				
Strategie van de dienstverlener		Marketing strategie		
Strategie USC	Doelstellingen USC	Segmenteren	Doelmarktbepaling	Positioneren
Professionele, klantgerichte en efficiënte dienstverlening.	- Tevreden klanten: in 2018 een 7,5 - Tevreden USC medewerkers; in 2018 een 7,5 - Tevreden bestuurders: - Bijdrage aan strategie - Zij focust zich op het creëren van een partnership met de bestuurders	Segmenteren op basis van psychografische- en gedragskenmerken: bedrijfsonderdelen en gebruikersgroepen meenemen.	Volledige marktdekking: ESS, ESL, FSW/EUC, iBMG, FW, ESHCC, RSM, ISS, ABD, UB en alle B.V.'s.	Inspelen op de eigenschappen van de klantsegmenten.
Stap 2: de dienstenportefeuille				
Diensten vaststellen		Dienstenclassificering	Processen vaststellen	KPI's vaststellen
Kerndienst	Sub-diensten	Fysieke diensten: Bitner	Per sub-dienst service specificaties vaststellen: wat valt wel en niet onder de dienstverlening?	Per sub-dienst een KPI opstellen, afgeleid van stap 1.
Dienst kantoorruimte	Alle diensten die raakvlak hebben met de kantooromgeving.	Ontastbare diensten: Mills and Margulies.		
Stap 3: het service concept				
Vastgesteld op basis van stap 1 en 2: verschillende service niveaus die de klantsegmenten vertegenwoordigen.				
Vervolgstappen				
Implementatie		Metten output	Analyseren en bijsturen	
Implementeren service concept op natuurlijke momenten: verbouwingen, renovaties of sloop/bouw. Daarnaast implementatiestrategie per serviceniveau.		Op basis van de processen en de KPI's meten.	Indien een groot verschil tussen opgestelde KPI en gemeten resultaten, bijsturen.	

TABEL 2: IDEALBEELD ONTWIKKELPLAN

3.1.2 PRAKTIJKONDERZOEK

Naast literatuuronderzoek is ook onderzoek gedaan naar (het gebruik van) service concepten bij andere private en publieke organisaties, om de ervaringen, bevindingen en lessons learned van deze organisaties mee te kunnen nemen in het onderzoek. Er is onderzoek verricht bij de Technische Universiteit van Delft (TUD) bij Facility Management en VastGoed (FMVG) en de Hogeschool/Universiteit van Amsterdam (HUVA) bij Centrale Diensten (CD).

De uitkomsten van het praktijkonderzoek zijn per organisatie weergegeven en ingedeeld volgens het ontwikkelplan uit paragraaf 3.1.1.3 'Het ontwikkelplan voor een service concept'. Dit is per organisatie weergegeven in tabel 3 'Stappen uit het ontwikkelplan voor de TU Delft' en tabel 4 'Stappen uit het ontwikkelplan voor de Hogeschool/Universiteit van Amsterdam'. De samenvatting van de uitwerkingen van deze interviews is weergegeven in bijlage 17 'Samenvatting externe interviews' (pagina 27 bijlagedocument). De volledig uitgewerkte interviews zijn in een apart document 'Uitwerkingen interviews' opgenomen.

Stappen ingevuld voor TU Delft				
Stap 1: de service strategie				
Strategie van de dienstverlener		Marketing strategie		
Strategie FMVG	Doelstellingen FMVG	Segmenteren	Doelmarktbepaling	Positioneren
Professionele, klantgerichte en efficiënte dienstverlening.	Niet bekend.	Niet vastgesteld.	Volledige marktdekking: alle bedrijfsonderdelen en alle gebruikers.	Per faculteit/gebouw in onderlinge afstemming.
Stap 2: de dienstenportefeuille				
Diensten vaststellen		Dienstenclassificering	Processen vaststellen	KPI's vaststellen
Alle diensten zijn vastgesteld.		Scheiding tussen hard- en soft services.	Niet vastgesteld. Geen eenheid in de processen.	Per dienst zijn meerdere KPI's vastgesteld.
		maatwerk en standaard dienstverlening.		
Stap 3: het service concept				
Geen service concept.				

TABEL 3: STAPPEN UIT ONTWIKKELPLAN VOOR TU DELFT

Stappen ingevuld voor Hogeschool/Universiteit van Amsterdam				
Stap 1: de service strategie				
Strategie van de dienstverlener		Marketing strategie		
Strategie CD	Doelstellingen CD	Segmenteren	Doelmarktbepaling	Positioneren
Professionele, klantgerichte en efficiënte dienstverlening.	Niet bekend.	Niet vastgesteld.	Volledige marktdekking: alle bedrijfsonderdelen en alle gebruikers.	Per faculteit/gebouw in onderlinge afstemming.
Stap 2: de dienstenportefeuille				
Diensten vaststellen		Dienstenclassificering	Processen vaststellen	KPI's vaststellen
Alle diensten zijn vastgesteld.		Maatwerk en standaard dienstverlening.	Alle afspraken en processen zijn vastgelegd.	Per dienst zijn meerdere KPI's vastgesteld.
Stap 3: het service concept				
Geen service concept.				

TABEL 4: STAPPEN UIT ONTWIKKELPLAN VOOR DE HOGESCHOOL/UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

Omdat de governance en de dialoog voor het USC belangrijke uitgangspunten zijn voor de dienstverlening, is hier ook onderzoek naar gedaan bij de geïnterviewde organisaties. De uitkomsten zijn weergegeven in tabel 5 'Governance en dialoog TU Delft' en tabel 6 'Governance en dialoog Hogeschool/Universiteit van Amsterdam'.

De governance en dialoog voor de TU Delft		
Governance		
Bestuurders	Beheerders	Dienstverlener
Verschaft doelen en kaders	Grote machtspositie. In overleg worden de SLA's vastgesteld.	Zeggenschap voor centrale dienstverlening vanuit de bestuurder ontvangen.
De dialoog		
Strategisch	Tactisch	Operationeel
Minimaal jaarlijks overleg tussen directeur FMVG en decaan van betreffende bedrijfs onderdeel	Assetmanagers per faculteit die elke maand overleg hebben met de directeurs bedrijfsvoering.	Gebouwbeheerders: elk gebouw heeft een gebouwbeheerder. Dit zijn de eerste coördinatoren en daarmee het eerste aanspreekpunt voor alle facilitaire zaken binnen hun campus. Aanspreekpunten: alle gebouwen zijn opgedeeld in clusters, waarbij er per cluster 10 aanspreekpunten aanwezig zijn. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de faculteit en pakken zaken lopende zaken op. Service punten: loket waar men terecht kan voor vragen of problemen. Het is naast een facilitair servicepunt ook een servicepunt voor het onderwijslogistiek. Hier komen alle calls binnen en deze worden vanuit hier verder verspreid naar het juiste team of afdeling.

TABEL 5: GOVERNANCE EN DIALOOG TU DELFT

De governance en dialoog voor de Hogeschool/Universiteit van Amsterdam		
Governance		
Bestuurders	beheerders	Dienstverlener
Verschaft doelen en kaders	Grote machtspositie. In overleg worden de SLA's vastgesteld.	Ondersteunend aan beheerders.
De dialoog		
Strategisch	Tactisch	Operationeel
Minimaal jaarlijks overleg tussen directeur CB en decaan van betreffende bedrijfs onderdeel	Facility managers per cluster van gebouwen (10 gebouwen per cluster) die verantwoordelijk zijn voor de operatie en exploitatie van deze clusters. Eens per maand is er overleg met de directeurs bedrijfsvoering. Daarnaast is er een clusteroverleg, waarbij alle clusters gezamenlijk worden besproken.	Aanspreekpunten: alle gebouwen zijn opgedeeld in clusters, waarbij er per cluster 10 aanspreekpunten aanwezig zijn. Zij zijn het eerste aanspreekpunt voor de faculteit en pakken zaken lopende zaken op. Service punten: loket waar medewerkers, studenten en professoren terecht kunnen voor vragen.

TABEL 6: GOVERNANCE EN DIALOOG HOGESCHOOL/UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM

3.2 FASE 2: DE HUIDIGE SITUATIE VOOR DE DIENST KANTOORRUIMTE

Nu het begrip service concept gedefinieerd is vanuit de theorie in paragraaf 3.1.1.1, de componenten van een service concept duidelijk zijn beschreven in paragraaf 3.1.1.2, het service concept ontwikkelplan is opgesteld in paragraaf 3.1.1.3 en bij een drietal organisaties onderzoek is uitgevoerd naar hun (gebruik van) service concepten in paragraaf 3.1.2, wordt in dit hoofdstuk de huidige dienstverlening van de dienst kantoorruimte van het USC in kaart gebracht.

Er twee uitgangspunten voor de dienst kantoorruimte, degene die wordt geleverd aan alle bedrijfsonderdelen en de pilot die het USC draait met haar reeds gedefinieerde service concept. In paragraaf 3.2.1 worden de stappen uit het ontwikkelplan ingevuld voor de bedrijfsonderdelen en in paragraaf 3.2.2 voor de pilot van het USC. Voor beide uitgangspunten wordt vervolgens invulling gegeven aan de vervolgstappen en wordt ingezoomd op de ervaring van de huidige dienstverlening. Deze wordt weergegeven op basis van de uitkomsten van de klant- en medewerker tevredenheidsonderzoeken.

In dit hoofdstuk worden alleen de opvallende zaken binnen de stappen van het ontwikkelplan beschreven. De volledige uitwerking van de huidige situatie staat in bijlage 18 *'Uitwerking huidige situatie'* (pagina 31 bijlagedocument) weergegeven.

3.2.1 DE BEDRIJFSONDERDELEN

De bedrijfsonderdelen maken gebruik van de dienst kantoorruimte zoals deze is vastgesteld in de PDC. Voor de bedrijfsonderdelen zijn de stappen uit het ontwikkelplan ingevuld voor de huidige situatie. Voor elke stap worden de opvallende zaken kort beschreven.

Stap 1 'De service strategie' is opgebouwd uit de strategie van de dienstverlener (het USC) en de marketing strategie. De strategie van het USC is gelijk aan de strategie zoals beschreven in hoofdstuk 1.3.1 *'De kernwaarden'*. Het USC heeft op dit moment wel twee marketingstrategieën geformuleerd. Hierdoor zijn er twee uitgangspunten zijn voor de segmentatie, doelmarktbepaling en positionering:

1. Er wordt zowel gesegmenteerd op basis van de gebruikersgroepen, als op basis van de bedrijfsonderdelen;
2. Er wordt totale marktdekking toegepast voor de gebruikersgroepen en selectieve marktdekking toegepast voor de bedrijfsonderdelen. Aan ISS en FSW/EUC wordt de dienst kantoorruimte niet (volledig) geleverd;
3. Aan alle gebruikersgroepen wordt de dienst kantoorruimte op eenzelfde wijze geleverd. Voor de bedrijfsonderdelen wordt in onderlinge afstemming vastgesteld hoe de dienst kantoorruimte wordt geleverd. Hierdoor is er geen eenheid in de processen en wordt de dienst niet aan alle bedrijfsonderdelen op eenzelfde wijze geleverd.

Op dit moment gelden er voor de bedrijfsonderdelen ongeveer tien verschillende uitgangspunten voor de dienst kantoorruimte.

Stap 2 'De dienstenportefeuille' is opgebouwd uit het benoemen en vaststellen van de kerndienst en sub-diensten, het classificeren van alle sub-diensten en het vaststellen van alle processen en KPI's per sub-dienst.

De dienst kantoorruimte is de kerndienst en is reeds uitgebreid beschreven in paragraaf 1.4.1 *'De dienst kantoorruimte'*. De sub-diensten die onderdeel uitmaken van de dienst kantoorruimte zijn: ruimteplanning, verhuizingen, handymandiensten, gebouwinstallaties en onderhoud, binnenklimaat, vloerbedekking, kantoormeubilair, sanitaire-, verkeers- en speciale ruimtes en verbouwingen.

Alle sub-diensten zijn niet geclassificeerd maar deze zijn onderverdeeld in maatwerk- en standaard dienstverlening. Voor alle sub-diensten zijn processen vastgesteld. Deze zijn beschreven en vastgelegd in de PDC. Voor alle sub-diensten zijn KPI's opgesteld, behalve voor de vloerbedekking, het kantoormeubilair en de sanitaire-, verkeers- en speciale ruimtes.

Stap 3 'Het service concept' is op dit moment niet uitgevoerd: er is geen service concept opgesteld voor de dienst kantoorruimte voor de bedrijfsonderdelen.

'De vervolgstappen' beslaan de implementatie, het meten van de output en het analyseren en bijsturen op de verkregen output. De implementatie wordt op dit moment per gebouw bepaald, omdat elk gebouw bewoond wordt door andere gebruikers en een andere inrichting heeft. Op dit moment scoort de dienst kantoorruimte een 6.8 gemiddeld voor alle sub-diensten volgens de gebruikers. De sub-diensten die het minst gewaardeerd worden zijn temperatuur en de luchtkwaliteit.

3.2.2 DE PILOT VAN HET USC

Het USC is bezig met het verder professionaliseren van haar dienstverlening. Daarom heeft het USC in samenwerking met adviesbureau The Hospitality Group een service concept ontwikkeld voor het Sanders Gebouw voor de dienst kantoorruimte. Dit service concept vormt het uitgangspunt voor de dienst kantoorruimte voor het USC voor het Sanders Gebouw en dat wordt in deze paragraaf beschreven. Voor elke stap binnen het ontwikkelplan worden de opvallende zaken kort beschreven.

Binnen **Stap 1 'De service strategie'** is de strategie van het USC is gelijk aan de strategie zoals beschreven in hoofdstuk 1.3.1 *'De kernwaarden'*. De marketing strategie is als volgt ingevuld:

1. Er wordt gesegmenteerd op basis van de gebruikersgroepen;
2. Er wordt selectieve marktdkking toegepast: de pilot wordt alleen toegepast op het Sanders Gebouw;
3. Er is niet ingespeeld op de verschillende klantsegmenten. De dienst kantoorruimte wordt aan alle segmenten op dezelfde manier geleverd. De positionering is bepaald door de integratie van het werkplekconcept 'grenzeloos werken' met de dienst kantoorruimte

Binnen **Stap 2 'De dienstenportefeuille'** is de dienst kantoorruimte de kerndienst en deze is reeds uitgebreid beschreven 1.4.1 *'De dienst kantoorruimte'*. De sub-diensten die onderdeel uitmaken van de dienst kantoorruimte zijn: schoonmaak, ruimteplanning, afvalmanagement, integrale veiligheid en beveiliging, post en pakketten, verhuizingen, handymandiensten, gebouwinstallaties en onderhoud, eet- en drinkvoorzieningen, pantryvoorzieningen, de service corner, vloerbedekking, kantoormeubilair, garderobe en lockers, archief, vergadervoorzieningen, sanitaire- en verkeersruimtes en verbouwingen.

Alle sub-diensten zijn niet geclassificeerd maar deze zijn onderverdeeld in maatwerk- en standaard dienstverlening. Voor alle sub-diensten zijn processen vastgesteld. Deze zijn beschreven en vastgelegd in de PDC. Voor alle sub-diensten zijn KPI's opgesteld, behalve voor de vloerbedekking, het kantoormeubilair en de sanitaire- en verkeersruimtes.

Stap 3 'Het service concept' is ook doorlopen: er is een (pilot) service concept opgesteld voor de dienst kantoorruimte voor het USC.

Binnen **'De vervolgstappen'** is het service concept geïmplementeerd op het Sanders Gebouw. De output is gemeten door middel van interviews die zijn afgenomen door het USC bij haar medewerkers. Men is enthousiast over de open en lichte ruimte, maar heeft opmerkingen over de klimaatbeheersing en ventilatiesystemen.

3.3 FASE 3: DE ANALYSE

In dit hoofdstuk wordt de ideaalsituatie uit de literatuur (paragraaf 3.1.1.3) vergeleken met de huidige situatie (paragraaf 3.2) en wordt onderzocht in welke stap uit het ontwikkelplan het USC zich op dit moment bevindt voor de dienst kantoorruimte. Om dit te kunnen bepalen is een verschillenanalyse uitgevoerd waarin zowel het uitgangspunt voor de bedrijfsonderdelen als de pilot van het USC worden gespiegeld aan de ideaalsituatie. Deze analyse is volledig weergegeven in bijlage 19 '*Versillenanalyse ideaalbeeld en huidige situatie*' (pagina 37 bijlagedocument). In deze paragraaf wordt alleen de conclusie van de analyse beschreven per stap uit het ontwikkelplan.

3.3.1 STAP 1: DE MARKETINGSTRATEGIE

Er is in beide uitgangspunten in de huidige situatie geen duidelijke invulling gegeven aan het SDP-model. Op dit moment is er door het USC gesegmenteerd op basis van socio-economische en geografische kenmerken, waardoor er alleen onderscheid is gemaakt in de verschillende gebruikersgroepen en gebouwen binnen de EUR. Indien de klant conform de strategie leidraad is voor de dienstverlening, is het van belang om te segmenteren op basis van psychografische- en gedragskenmerken. Door deze methode van segmentatie worden de klanten op basis van overeenkomsten in gedrag en behoeftes ten aanzien van de dienstverlening gegroepeerd. Door deze wijze van segmentatie sluit de strategie van het USC aan op haar marketingstrategie.

Het USC wil haar dienstverlening aan alle bedrijfsonderdelen leveren. Hiervoor is het noodzakelijk om alle klantsegmenten te benaderen: qua doelmarktbeplanning moet het USC kiezen voor volledige marktdekking.

Vervolgens kan de dienstverlening per klantsegment gepositioneerd worden. Hierdoor ontstaat per klantgroep een service niveau dat aansluit op de wensen, eisen en behoeftes van de klanten.

Indien het USC een service concept wil ontwikkelen voor de dienst kantoorruimte, dient Stap 1 'De service strategie' te worden doorlopen vanaf de marketingstrategie.

3.3.2 STAP 2: DIENSTENPORTEFEUILLE

Er is een verschil tussen de dienst kantoorruimte voor de pilot en de dienst zoals is vastgesteld in de PDC. De sub-diensten die binnen de dienst kantoorruimte vallen binnen de pilot en de PDC, komen niet overeen. De reden hiervoor is dat de PDC is gebaseerd op de wijze waarop kosten worden doorbelast aan de bedrijfsonderdelen, de zogenaamde financiële verantwoording. Voor alle algemene diensten wordt de totaalprijs voor deze diensten niet doorbelast aan de bedrijfsonderdelen. De kosten van de niet algemene diensten, zoals bijvoorbeeld ruimteplanning, worden gedragen door de faculteit. Voor de pilot is dienstverlening vastgesteld zonder dat hierbij rekening is gehouden met de doorbelasting. Er is hierbij geen onderscheid gemaakt tussen algemene diensten en niet algemene diensten. Ter verduidelijking een voorbeeld: de sub-dienst 'schoonmaak' was een algemene dienst die voor pilot als niet algemene dienst is gedefinieerd.

Er kan geconcludeerd worden dat de dienst kantoorruimte dus nog niet volledig is gedefinieerd aangaande de sub-diensten. Daarnaast moet worden nagedacht over de wijze van doorbelasten van kosten voor de kantooromgeving.

Voor de stap 'dienstenportefeuille' valt ook op dat er in de huidige situatie alleen een onderscheid wordt gemaakt in standaard- en maatwerk dienstverlening, op basis van de beleidsmatige kaders van het USC en de reeds geldende contracten. De ideaal situatie schetst echter dat het noodzakelijk is om sub-diensten op basis van het model van Bitner en de dienstenindeling van Mills and Margulies te classificeren om het onderscheid te kunnen maken tussen welke sub-diensten onder de standaard-, inspraak- en maatwerk dienstverlening vallen.

Indien het USC een service concept wil ontwikkelen voor de dienst kantoorruimte, dient Stap 2 'De dienstenportefeuille' te worden doorlopen vanaf het vaststellen van de sub-diensten.

OVERIGE OPVALLENDE ZAKEN

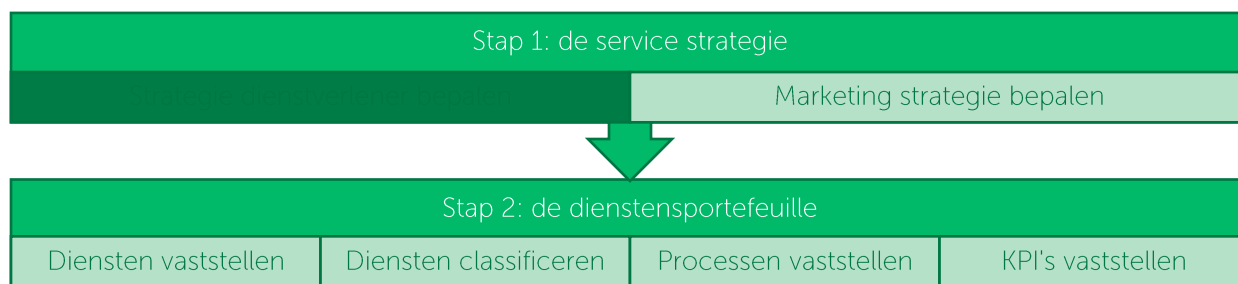
De kantoor dienstverlening dient overall een 7.0 te scoren bij de klanttevredenheidsonderzoeken. Kijkend naar de resultaten vanuit kwartaal 4 van 2016 en kwartaal 1 van 2017 kan geconcludeerd worden dat de klimaatbeheersing, het onderhoud, de sanitaire voorzieningen en de warme dranken voorziening onder het gemiddelde scoren van de gestelde norm. Daarnaast scoort de kantoorruimte gemiddeld genomen onder de gestelde norm van een 7.0 (zij scoort een 6.8).

De wensen en eisen van de klant ten aanzien van de dienstverlening zijn nog niet getoetst. Hierdoor is niet duidelijk welke eisen en wensen de klant stelt aan de dienstverlening.

Het USC dient haar dienstverlening te verbeteren met een gemiddelde klantwaardering van 0,2 om de gestelde KPI voor de dienst kantoorruimte te halen.

3.4 FASE 4: NOG TE DOORLOPEN STAPPEN UIT HET ONTWIKKELPLAN

Op basis van paragraaf 3.3 'De analyse' kan geconcludeerd worden dat het USC zich op dit moment nog in stap 1 'De services strategie bepalen', onderdeel 2 'De marketing strategie' bevindt. Het USC dient daarom vanaf dit onderdeel alle vervolgstappen van het ontwikkelplan te doorlopen om een service concept te kunnen ontwikkelen. De nog te doorlopen stappen zijn weergegeven in figuur 4 'Nog te doorlopen stappen ontwikkelplan'.



FIGUUR 4: NOG TE DOORLOPEN STAPPEN ONTWIKKELPLAN

3.5 FASE 5: RESULTATEN, DOORLOPEN NOG IN TE VULLEN STAPPEN UIT HET ONTWIKKELPLAN

In de vorige paragraaf is duidelijk geworden dat het USC zich bevindt in stap 1 'De service strategie', het onderdeel 'De marketingstrategie' en om deze reden stap 1 en stap 2 nog volledig dient te doorlopen, voor het ontwikkelen van een service concept dat aansluit haar strategische kaders.

Omdat het antwoord op de hoofdvraag het service concept voor de dienst kantoorruimte betreft, is het noodzakelijk dat de onderzoeker stap 1, stap 2 doorloopt, alvorens invulling gegeven kan worden aan stap 3 en onderzoek gedaan kan worden naar de vervolgstappen.

In paragraaf 3.5.1 wordt stap 1 doorlopen, waardoor de wensen, eisen en behoeftes van de klanten van het USC inzichtelijk worden. Op dit moment is de marketing strategie nog niet correct ingevuld. Deze sluit nu nog niet aan op de strategie van het USC. Om beide strategieën met elkaar te kunnen verbinden, is het voor het USC van belang dat zij haar klanten in kaart brengt op basis van de psychografische en gedragskenmerken, zodat de wensen, eisen en behoeftes ten aanzien van de dienst kantoorruimte inzichtelijk kunnen worden gemaakt.

In paragraaf 3.5.2 wordt stap 2 doorlopen, waardoor alle sub-diensten binnen de dienst kantoorruimte worden vastgesteld en geclassificeerd. Allereerst moeten de sub-diensten voor de dienst kantoorruimte worden vastgesteld, om deze vervolgens met behulp van Bitner en Mills and Margulies te kunnen classificeren. Daarna kunnen de processen voor elke dienst worden vastgesteld, evenals de KPI's.

Nadat stap 1 en stap 2 zijn doorlopen, kan het service concept voor de dienst kantoorruimte worden ontwikkeld. De beantwoording van de hoofdvraag, de blauwdruk van het service concept, wordt weergegeven in paragraaf 3.6.

3.5.1 DOORLOPEN STAP 1 'DE SERVICE STRATEGIE', ONDERDEEL 'MARKETING STRATEGIE'

Om de klant centraal te stellen in de dienstverlening, is het volgens de literatuur noodzakelijk om klanten te segmenteren op basis van de psychografische en gedragskenmerken van deze klanten. Tevens is het voor de doelmarktbepaling van belang om de keuze te maken voor totale marktdekking en wordt de dienstverlening per klantsegment gepositioneerd. Op deze wijze wordt het SDP-model juist uitgevoerd en is het USC in staat haar strategie en de marketingstrategie op elkaar te laten aansluiten.

De onderzoeker heeft invulling gegeven aan stap 1: door middel van halfgestructureerde interviews zijn de gedrags- en psychografische kenmerken van de gebruikers(groepen) binnen elk bedrijfsonderdeel in kaart gebracht voor de dienstverlening van het USC. In de onderzoeksopzet is benoemd dat er binnen elke bedrijfsonderdeel ten minste één medewerker wordt bevraagd binnen elke gebruikersgroep. Dit zou in totaal op 70 interviews uitkomen. Gezien de complexiteit van de EUR als organisatie en het bureaucratische karakter, is gebleken dat niet aan deze eis kon worden voldaan.

In totaal zijn er 28 interviews afgenomen bij de bedrijfsonderdelen ABD, ESE, ESHCC, RSM, ISS, en FW. Tevens zijn alle gebruikersgroepen geïnterviewd op de onderzoekers na. Uiteindelijk is 60% (6 van de 10) van alle bedrijfsonderdelen vertegenwoordigd en 88% van alle gebruikersgroepen.

In bijlage 20 'Overzicht respondenten interviews' (pagina 42 bijlagedocument) is een volledige uitwerking weergegeven van welke gebruikersgroepen binnen welk bedrijfsonderdeel zijn geïnterviewd. Eveneens zijn hier de afkortingen toegelicht van de bedrijfsonderdelen en de gebruikersgroepen.

3.5.1.1 UITKOMSTEN VAN DE INTERVIEWS

In deze paragraaf worden de 'opvallende' uitkomsten van alle interviews weergegeven voor de bedrijfsonderdelen en de gebruikersgroepen betreffende de ervaren huidige dienstverlening en de houding ten opzichte van de toekomstige dienstverlening, op basis van het beleid van het USC en de strategische kaders van de EUR. 'Opvallend' wil zeggen dat:

1. De huidige dienstverlening aangaande de dienst kantoorruimte onvoldoende wordt ervaren;
2. De houding ten opzichte van de toekomstige dienstverlening voor de dienst kantoorruimte onvoldoende is;
3. De huidige dienstverlening aangaande de dienst kantoorruimte voldoende wordt ervaren, maar de houding ten opzichte van de toekomstige situatie onvoldoende is en vice versa;
4. Men de processen van de sub-dienst graag anders ingevuld zouden zien.

Tot slot wordt weergegeven hoe de respondenten het USC als ondersteunend orgaan binnen de EUR zien en wat zij van het USC verwachten.

Een aantal verzamelingen van de coderingen en de visuele, verkorte weergave van alle uitkomsten van de interviews zijn te vinden in bijlage 21 '*Nadere uitwerking uitkomsten interviews*' (start op pagina 43 bijlagedocument).

OPVALLENDE ZAKEN VOOR DE BEDRIJFSONDERDELEN

De opvallende zaken doen zich voor binnen de sub-diensten: de front office, de schoonmaak, afvalmanagement, integrale veiligheid en beveiliging, post en pakketten, de pantry, de service corner, het binnenklimaat, groenvoorziening, kunst en decoratie, archief, wayfinding en de sanitaire ruimtes. Voor sub-dienst de Front Office wordt een uitgebreide toelichting gegeven hoe tot de bevinding is gekomen. Voor de andere sub-diensten is op eenzelfde wijze gewerkt. De uitwerkingen hiervan zijn weergegeven in bijlage 21 '*Nadere uitwerking uitkomsten interviews*' (vanaf pagina 57 bijlagedocument).

DE FRONT OFFICE (FO)

Voor een aantal interviews zijn de coderingen voor de sub-dienst FO verzameld. Deze zijn als volgt:

1. *'Dat er goede terugkoppeling is. Ook zou ik willen dat ze bereikbaar zijn tijdens kantooruren, maar dat er ook ondersteuning is buiten deze uren, zodat er in ieder geval iemand bereikbaar is als er zaken zijn buiten kantooruren, vooral voor het wetenschappelijk personeel (RSM, 2017).'*
2. *'Dat er goede terugkoppeling is. Ook zou ik willen dat ze bereikbaar zijn tijdens kantooruren, maar dat er ook ondersteuning is buiten deze uren, zodat er in ieder geval iemand bereikbaar is als er zaken zijn buiten kantooruren. Voor alle vragen die ik heb moet ik de FO kunnen benaderen. Zij weten waar ik heen moet met mijn vraag en ze kunnen dat dan voor mij doorzetten. Nu is dat nog niet zo. Ook zou ik voor sommige vragen wel direct antwoord willen en dat gebeurt nu ook niet. Wellicht dat het personeel beter opgeleid moet worden. Ook is het soms vervelend als je belt en je dan wilt terugbellen om dingen te vragen en dat je dan weer terecht komt bij het algemene nummer en je dan iemand anders aan de telefoon krijg (RSM, 2017; Administratief, 2017).'*
3. *'Tijdens kantooruren dus van 8 tot 6 moet de FO bereikbaar zijn. Er is een front office en er zijn veel verschillende backoffices. Als je een vraag hebt over een unit wordt je goed geholpen, maar als een vraag over meerder units gaat is dit minder goed. De aansluiting tussen de verschillende backoffices zou beter moeten/kunnen (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'*

4. *'Ik zou wel willen dat ik iedereen kan benaderen, maar dat hoeft niet via de front office. Ze moeten wel beschikbaar zijn van 8.00 tot 18.00. Ik vind wel dat er dezelfde mensen moeten zitten. Ik merk dat ze tijdens kantooruren niet altijd goed bereikbaar zijn. Voor mij gevoel zijn ze van 9.00 tot 16.00 open zijn. Ik merk ook dat het internationale karakter vaak vergeten wordt. Nu ontvangen wij vaak alleen informatie in het Nederlands, terwijl een derde van onze staff Engelstalig is. De openingstijden zouden voor mij bij voorkeur van 7 uur 's ochtends en 8 uur 's avonds moeten zijn. Er zijn veel mensen die vroeg starten met werken en nu is daar geen ondersteuning voor. De terugkoppeling ontbreekt ook weleens en dit maakt het soms lastig. Het zou ook fijn zijn als je sneller een reactie krijg op je melding (Administratief medewerker ESE 1, 2017).'*

Uit de quotes verkregen vanuit de interviews kan vervolgens worden geconcludeerd dat men de FO als onvoldoende ervaart: de openingstijden van de FO zijn te beperkt en men kan nog niet met alle vragen bij de FO Terecht. Hierdoor is het principe van one-stop shopping nog niet van toepassing.

DE SCHOONMAAK

Men ervaart de schoonmaak als 'voldoende'. Echter geeft men wel aan dat schoonmaak op de dag als storend wordt ervaren in verband met afspraken die op dat moment plaatsvinden in het kantoor, maar ook omdat men zich niet kan concentreren op de werkzaamheden. Daarnaast zou men het prettig vinden als er spullen worden gefaciliteerd, zodat men zelf de werkplek kan schoonmaken (cleaningkit).

'Ik ervaar het prima, het is niet mega schoon. Ik vind het storend dat ze op de dag komen schoonmaken, aan de randen van de dag schoonmaken zou ik prettiger vinden ook in verband met het schoonmaken van mijn bureau, omdat ik anders al mijn spullen aan de kant moet leggen. Een cleaningkit is zeker gewenst, zodat we ook zelf de mogelijkheid hebben om onze faciliteiten zelf schoon te kunnen maken (RSM, 2017; Administratief, 2017).'

AFVALMANAGEMENT

Men vindt dat er te weinig afvalstromen worden gescheiden op dit moment. In het kader van duurzaamheid zouden er veel meer stromen aanwezig mogen zijn. Dit sluit aan op de uitgangspunten zoals reeds geformuleerd in de pilot.

'Het liefst zoveel mogelijk stromen: plastic, papier, gft en restafval. Van mij mag dit ook EUR breed worden ingevoerd. Ik vind het bijzonder dat we nu maar 1 afvalbak hebben staan op de kamer (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'

INTEGRALE VEILIGHEID EN BEVEILIGING

Men voelt zich over het algemeen veilig in het gebouw, maar zou graag toegangscontrolesystemen op de kantoorverdiepingen zien, zodat men na reguliere kantooruren ook met een veilig gevoel kan werken.

'Ik voel me heel erg veilig hier (Administratief medewerker ESE 1, 2017).' *'Wellicht kunnen we indien dit nodig is de veiligheid verhogen met personeelspasjes of gaan werken met geautoriseerde passen.'* Deze quote is zes keer gebruikt door de respondenten.

POST EN PAKKETTEN

De houding ten opzichte van de toekomstige processen voor de ingaande en uitgaande post worden als onvoldoende ervaren: het gaat hier met name om het centraal inscannen van alle inkomende post door de afdeling Documentary Information en het afleveren van alle ingaande post op één centraal punt binnen het gebouw.

'Nu komt de post op een centraal punt binnen in het postvakje bij het secretariaat. Wellicht zou er binnen een verdieping een centraal punt kunnen zijn. Het secretariaat zou hier verantwoordelijk moeten zijn, die weten ook wie er wel of niet is (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'

DE PANTRY

Op dit moment zijn er nog niet in elk gebouw pantry's ingericht zoals vastgesteld in de pilot. Hierdoor zijn de koffiemachines in de huidige keukentjes geplaatst. Men ervaart het nu als krap, klein en ongezellig. Tevens is het onduidelijk wie verantwoordelijk is voor de apparatuur die in eigen beheer is. Men wil dat de pantry een ontmoetingsplek is, waar formeel en informeel overleg kan plaatsvinden. Dit sluit aan op de processen zoals deze zijn vastgesteld in de pilot.

'De pantry is prima. Het zou alleen wel leuk zijn als dit meer een ontmoetingsplek is, waar we kunnen lunchen maar ook kunnen gaan zitten. Nu zijn de pantry's vrij klein en is dit niet mogelijk (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'

HET BINNENKLIMAAT

Men ervaart het huidige binnenklimaat als onvoldoende. De temperatuur valt regelmatig niet binnen de gewenste normen (18 en 21 graden Celsius).

'Ik zou graag een betere klimaatbeheersing hebben. (RSM, 2017).'

GROENVOORZIENING/KUNST EN DECORATIE

Op dit moment zijn groenvoorziening en kunst en decoratie decentrale diensten. Men vindt groen/kunst in de werkomgeving belangrijk en zou graag zien dat het USC hierin voorziet.

'Ik vind groen zelf niet belangrijk, maar ik zou het wel vinden als er in gefaciliteerd werd. Ik vergeet zelf de planten water te geven. Kunst is leuk. Ik weet dat ik dit bij de UB kan aanvragen en vind dit ook goed (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'

WAYFINDING

Op dit moment is men ontevreden over de wayfinding op zowel campus- als gebouw niveau: het lettersysteem en het namensysteem loopt door elkaar en is niet congruent: zo heet het M-Gebouw nu het van der Groot Gebouw en is het J-Gebouw het Mandeville Gebouw. Daarnaast is het binnen de kantoren niet duidelijk waar je faciliteiten kan vinden zoals het secretariaat, de pantry of wachtruimtes.

'Ik vind het slecht. De bordjes zijn niet duidelijk en de namen en letters lopen door elkaar heen. Dat is gewoon heel erg verwarrend. Het is met name onduidelijk voor mensen die hier niet zo vaak komen. Ook voor studenten is het niet duidelijk. Bewegwijzering is ook hier niet altijd even duidelijk, zeker niet voor externen, die hebben geen idee waar ze moeten zijn. We hebben ook allemaal andere bordjes. Er zou meer aan bewegwijzering gedaan mogen worden (RSM, 2017; Administratief, 2017).'

SANITAIRE RUIMTES

De sanitaire ruimtes zijn op dit moment niet overal even hygiënisch. De voornaamste reden hiervoor is dat sommige toiletten worden gedeeld met studenten. Daarnaast zijn niet in alle toiletten toiletborstels of kledinghaakjes aanwezig.

'Functioneel zoals ze moeten zijn, echter wel oud. Het is wel goed onderhouden en het is schoon. Alles is er. De invalidetoiletten worden voornamelijk gebruikt door de heren (omdat er alleen een herentoilet aan het begin van de gang zit) en deze is regelmatig vies (Demandmanager FW, 2017).'

OPVALLENDE ZAKEN VOOR DE GEBRUIKERSGROEPEN

De opvallende zaken voor de gebruikersgroepen komen overeen met de opvallende zaken voor de bedrijfsonderdelen. Echter is er een verschil waarneembaar tussen het wetenschappelijk personeel en het ondersteunend personeel op het gebied van afvalmanagement.

AFVALMANAGEMENT

De PhD'ers en professoren hebben een negatieve houding ten opzichte van de processen zoals vastgesteld in de pilot. Men wil het liefst afval scheiden op het kantoor zelf, zodat men minimaal wordt gestoord gedurende de uitvoer van het onderzoek.

'Ik vind het eigenlijk niet zo interessant. Als ik een afvalbak heb waar alles in kan, is het ook prima. Dit komt mede omdat ik gewoon genoeg andere dingen te doen heb (Professor FW 1, 2017).'

SAMENVATTING EN VISUELE WEERGAVE PER BEDRIJFSONDERDEEL EN GEBRUIKERSGROEP

Alle conclusies voor alle interviews die voor het onderzoek zijn uitgevoerd, zijn visueel weergegeven voor de bedrijfsonderdelen en de gebruikersgroepen in bijlage 21 'Nadere uitwerking uitkomsten interviews' (vanaf pagina 64 bijlagedocument).

BEELD EN VERWACHTING VAN HET USC

In de interviews zijn de eisen ten aanzien van het USC bevestigd bij de respondenten binnen de verschillende bedrijfsonderdelen en binnen de verschillende gebruikersgroepen. Na analyse van deze quotes is de wordcloud ontstaan, weergegeven in figuur 5 'Wordcloud verwachting USC'.

De begrippen die het meest gebruikt zijn door de respondenten zijn het grootst weergegeven: verwachttingsmanagement, communiceren, terugkoppeling, bereikbaar zijn en problemen oplossen. De drie belangrijkste woorden zijn toch wel 'moeten', 'dienstverlening' en 'belangrijkste'. Deze woorden zijn ook zichtbaar in onderstaande quote:

'Het USC moet medewerkers en studenten ontzorgen op alle vlakken: alle faciliteiten moeten goed werken, ook zodat wij goed kunnen werken (Administratief medewerker 1 ABD, 2017).'

Alle gebruikers willen ontzorgd worden en vooral duidelijkheid in de processen en in de verwachting die zij mogen hebben ten aanzien van de dienstverlening. Goede communicatie en verwachttingsmanagement vormen de belangrijkste voorwaarden.



FIGUUR 5: WORDCLOUD VERWACHTING USC

3.5.2 DOORLOPEN STAP 2 'DE DIENSTENPORTEFEUILLE'

In paragraaf 3.3.2 is geconstateerd dat het USC stap 2 uit het ontwikkelplan nog moet doorlopen, voordat het service concept voor de dienst kantoorruimte ontwikkeld kan worden: de dienst kantoorruimte is op dit moment nog niet volledig gedefinieerd voor wat betreft de sub-diensten. Na het vaststellen van de sub-diensten is het van belang om alle sub-diensten te classificeren, om de standaard-, inspraak- en maatwerkdienstverlening van elkaar te kunnen onderscheiden.

In dit hoofdstuk worden zowel het vaststellen van de sub-diensten als het classificeren van alle sub-diensten weergegeven en beschreven. De onderzoeker heeft ook stap 2 doorlopen.

3.5.2.1 VASTSTELLEN SUB-DIENSTEN

In samenwerking met de diensteigenaar kantoorruimte en de projectleider van het project voor het huidige (pilot) service concept, zijn de sub-diensten voor de dienst kantoorruimte vastgesteld. Door middel van een brainstormsessie zijn de samenstellingen van de dienst kantoorruimte (in de PDC en de pilot) naast elkaar gelegd en is uit het totale dienstenassortiment bepaald welke sub-diensten tot de dienst kantoorruimte behoren. De resultaten van deze brainstormsessie zijn weergegeven in bijlage 22 *'Invulling stap 2 de dienstenportefeuille'* (pagina 67 bijlagedocument).

De sub-diensten die onderdeel uitmaken van de dienst kantoorruimte voor het service concept, zijn: de front office, schoonmaak, ruimteplanning, afvalmanagement, integrale veiligheid en beveiliging, preventie, post en pakketten, verhuizingen, handymandiensten, gebouwinstallaties en onderhoud, eet- en drinkvoorzieningen, de pantry, de service corner, het binnenklimaat, de verlichting, groenvoorziening, vloerbedekking, kunst en decoratie, kantoormeubilair, garderobe en lockers, archief, wayfinding, audiovisuele middelen, vergadervoorzieningen, sanitaire- en verkeersruimtes en verbouwingen.

3.5.2.2 Classificeren van de sub-diensten

Nu de sub-diensten van de dienstkantoorruimte zijn vastgesteld, kunnen deze sub-diensten worden geclassificeerd om te bepalen in hoeverre er verschillende niveaus van dienstverlening mogelijk zijn voor elke dienst. Het classificeren geschiedt op basis van de modellen van Bitner en Mills and Margulies

Zoals in het theoretisch kader reeds besproken, zit het onderscheid tussen beide classificeringsmethoden in de tastbaarheid van de diensten: de interactive services en de ambient conditions beslaan de ontastbare diensten, het Bitner model beslaat de fysieke diensten (op de ambient conditions na). Voor alle sub- voor de dienst kantoorruimte, zoals vastgesteld in paragraaf 3.5.2.1, is deze classificering toegepast. De classificering is weergegeven in tabel 7 *'Classificering sub-diensten'*.

Sub-diensten	Type sub-dienst					
	Fysiek		Ontastbaar			
	Spatial Layout and functionality	Signs, Symbols and Artefacts	Ambient Conditions	Maintenance Interactive	Task Interactive	Personal Interactive
De Front Office	x				x	
Schoonmaak					x	
Ruimteplanning					x	
Afvalmanagement	x				x	
Integrale Veiligheid en Beveiliging	x				x	
Preventie					x	
Post en Pakketten					x	
Verhuizingen						x
handymandiensten				x		
Gebouwinstallaties en Onderhoud				x		
Eet en Drinkvoorzieningen					x	
De Pantry	x					
De Service Corner	x					
Het Binnenklimaat			x			
De Verlichting			x			
Groenvoorziening	x					
Vloerbedekking	x					
kantoormeubilair	x					
Garderobe en Lockers	x					
Archief	x				x	
Wayfinding		x				
Audiovisuele Middelen	x					
Vergadervoorzieningen		x				
Sanitaire ruimtes		x				
Verkeersruimtes		x				
Verbouwingen						x

TABEL 7: CLASSIFICERING SUB-DIENSTEN

De classificering volgens Bitner kan gemakkelijk plaatsvinden, doordat deze diensten tastbaar zijn (behalve de ambient conditions). De ambient conditions zijn ook gemakkelijk vast te stellen: het gaat hier om diensten die de vijf zintuigen beïnvloeden. Voor de bepaling van het type interactive-service per sub-dienst is figuur 14 'Bepaling type interactive services' gebruikt in bijlage 22 'Invulling stap 2 De dienstenportefeuille' (pagina 67 bijlagedocument). Op basis van figuur 14 is vervolgens een invultabel opgesteld, tabel 26 'Classificeren interactive services' in bijlage 22 (pagina 69 bijlagedocument), om te kunnen bepalen onder welk type interactive service de sub-dienst valt.

Deze tabel werkt als een multiple choice toets: voor elke regel wordt één van de opties ingevuld om te kunnen vaststellen of een dienst valt onder de maintenance-, task- of personal interactive services. De interactive service waarvan de meeste vakjes zijn ingekleurd, wordt als uitgangspunt genomen voor de dienst. In tabel 27 'Ingevulde tabel classificering' in bijlage 22 (pagina 69 bijlagedocument) is het inkleuren weergegeven en is een nadere toelichting beschreven.

Op de volgende pagina's zijn twee voorbeelden weergegeven van de classificering: één voorbeeld voor een interactive service en één voorbeeld voor de classificering volgens Bitner. De volledige uitwerkingen zijn weergegeven in bijlage 22 (vanaf pagina 70 bijlagedocument).

FRONT OFFICE (FO)

De FO is het meldpunt voor alle klachten, wensen, het inwinnen van informatie en het doen van suggesties. Voor alle USC gerelateerde zaken kan contact worden opgenomen met de front office. De klanten benaderen de FO voor alle lopende zaken en daarom is het van belang dat de medewerkers veel kennis bezitten. Zij nemen complexe beslissingen, waarbij het van groot belang is dat de vragen van de klant worden opgelost/beantwoord. De klant weet zelf niet hoe hij de problemen moet oplossen. Het is van belang dat de medewerker zich kan inleven in de klant en de problemen erkent en verhelpt. Doordat veel verschillende klanten contact opnemen met de FO is het van belang dat een vast team van medewerkers aanwezig is en activiteiten goed worden bijgehouden, zodat klanten goed geholpen kunnen worden, indien zij om terugkoppeling vragen. Doordat de FO zowel fysiek, digitaal en telefonisch bereikbaar is, hangt de duur van het contact af van de gekozen benadering.

Om deze redenen valt de FO onder de task-interactive services.

Omdat de balie ook een fysieke functie heeft, is de FO volgens Bitner tevens een spatial layout and functionality.

De uitwerking voor deze sub-dienst is weergegeven in tabel 8 'Classificering front office'.

Front Office	Interactive services		
	Maintenance	Task	Personal
Information			
Quality	Low	Moderate	High
Quantity	High	Moderate	Low
Confidentiality	Low	Moderate	High
Decision			
Employee	Simple	Complex	Complex
Importance	Low	Moderate	High
Feedback	Immediate	Slow	Slow
Time			
Interface duration	Brief	Moderate	High
Total time in direct contact	High	Moderate	High
Problem awareness			
Knowledge client	High	Moderate	Low
Client's ability to evaluate	High	Moderate	Low
Client expectations vs. service capabilities	High	Moderate	Low
Transferability			
Substitutibility of employee	High	Moderate	Low
Power			
Perceived power employee	Low	Moderate	High
Employee status to client	Low	High	High
Employee authority with client	Low	High	High
Attachment			
Employee identification with client	Low	Moderate	High
Conflict potential	Low	Moderate	High

TABEL 8: CLASSIFICERING FRONT OFFICE

BINNENKLIMAAT (BK)

Het binnenklimaat is een ontastbare dienst die invloed heeft op de werkomgeving: de temperatuur, luchtkwaliteit, luchtvochtigheid etc. Deze dienst heeft ook een directe invloed op de vijf zintuigen en daarmee op de klant. Volgens Bitner valt deze dienst onder de ambient conditions. Deze dienst is ondanks zijn ontastbaarheid niet in te delen in de interactive services, aangezien er geen contact is tussen de klant en dienstverlener.

Het binnenklimaat heeft ook een klein tastbaar karakter: het instellen van de temperatuur binnen de werkomgeving gebeurt ofwel met een draaiknop op radiatoren ofwel door elektronische bedieningspanelen binnen de werkomgeving.

3.6 FASE 6: DE CONCLUSIE 'HET SERVICE CONCEPT VOOR DE DIENST KANTOORRUIMTE'

In de voorgaande paragrafen is invulling gegeven aan stap 1 en stap 2 van het ontwikkelplan voor het service concept, toegepast op de situatie bij de EUR en het USC. In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken met betrekking tot de stap 1 'De service strategie' en stap 2 'De dienstenportefeuille'.

3.6.1 CONCLUSIE STAP 1 'DE SERVICE STRATEGIE', ONDERDEEL 2 'DE MARKETING STRATEGIE'

In paragraaf 3.5.1 en in bijlage 21 'Nadere uitwerking uitkomsten interviews' (vanaf pagina 43 bijlagedocument) zijn de resultaten van de interne interviews weergegeven. In de interviews zijn de psychografische en gedragskenmerken bevestigd. Aan de hand van de resultaten verkregen vanuit de interviews, kan er invulling gegeven worden aan de marketing strategie door middel van het SDP-model: Segmenteren (paragraaf 3.6.1.1), Doelmarktbepaling (paragraaf 3.6.1.2) en Positioneren (paragraaf 3.6.1.3). Uiteindelijk beschrijft deze paragraaf de klantsegmenten die het USC moet benaderen en daarmee het aantal service niveaus dat het service concept kent.

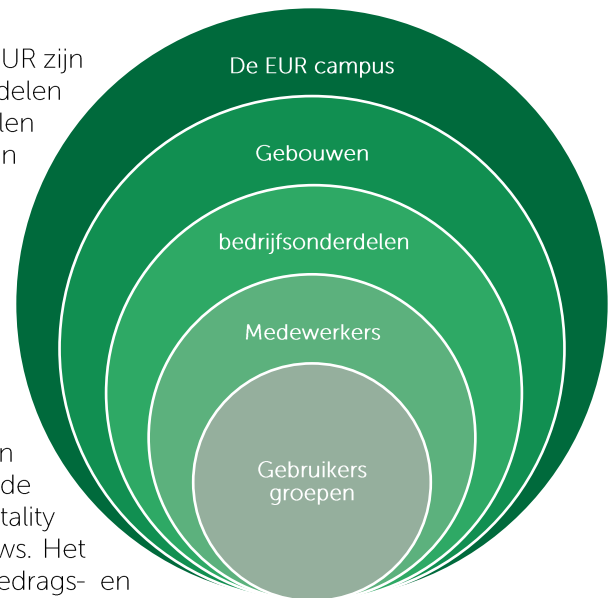
3.6.1.1 SEGMENTEREN

In deze paragraaf worden de klantsegmenten bepaald op basis van de uitkomsten van de interne interviews. De vraag is echter hoe deze klantsegmenten zijn opgebouwd. Op basis van de kenmerken van de bedrijfsonderdelen, op basis van de kenmerken van de gebruikersgroepen of een combinatie van beiden.

Het onderzoek is uitgevoerd voor de gehele EUR. Binnen de EUR zijn verschillende gebouwen, waarin verschillende bedrijfsonderdelen met haar medewerkers zijn gehuisvest, die zijn onder te verdelen in verschillende gebruikersgroepen. Dit is visueel weergegeven in figuur 6 'Opbouw EUR'.

Uit onderzoek blijkt dat het USC haar klanten moet segmenteren op basis van de psychografische- en gedragskenmerken van de verschillende **bedrijfsonderdelen**, omdat door het USC wordt gestreefd naar het zoveel mogelijk bij elkaar huisvesten van elk bedrijfsonderdeel binnen een specifiek gebouw.

Omdat het middels NVivo niet mogelijk was om een clusteranalyse uit te voeren, heeft de onderzoeker zelf de segmentatie op basis van de uitgangspunten van het Mentality Model uitgevoerd op basis van de resultaten van de interviews. Het Mentality Model segmenteert de klant op basis van de gedrags- en psychografische kenmerken. De segmentatievariabele die worden gebruikt in het Mentality Model zijn 'status' en 'waarden'.

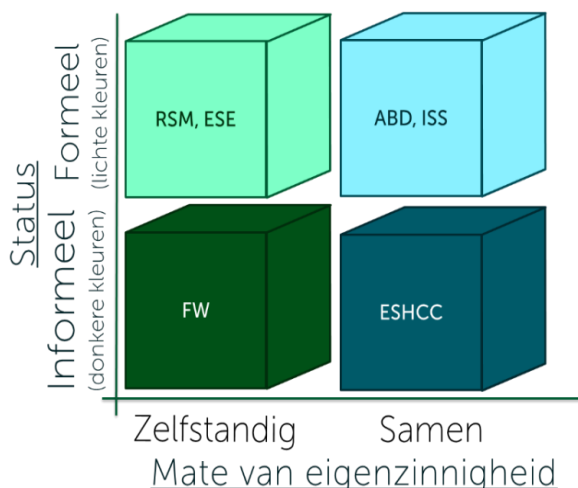


FIGUUR 6: OPBOUW EUR

'De status' van een bedrijfsonderdeel heeft betrekking op de uitstraling richting de buitenwereld en daarmee de verwachting die het bedrijfsonderdeel heeft van de dienstverlening van het USC. Tevens heeft de grootte van het bedrijfsonderdeel (financiële middelen) ook invloed op de status. De status van een bedrijfsonderdeel is formeel of informeel.

'De waarden' zijn tweeledig: Enerzijds betreft dit de **eigenzinnigheid** van een bedrijfsonderdeel, anderzijds het **internationale karakter** van het bedrijfsonderdeel: De eigenzinnigheid kan worden weergegeven in 'zelf' of 'samen' en het internationale karakter van het bedrijfsonderdeel is onder te verdelen in 'nationaal' en 'internationaal'.

Door formeel en informeel, zelf en samen, en nationaal en internationaal tegen elkaar af te zetten, ontstaan in totaal acht klantsegmenten, waarop de bedrijfsonderdelen kunnen worden ingedeeld. Echter sluit de grootte hoeveelheid segmenten niet aan bij de doelstellingen van het USC. Zij wil haar dienstverlening zoveel mogelijk standaardiseren en uniformeren om zo kosten-efficiënter te kunnen werken. Omdat internationalisering één van de belangrijkste ontwikkelingen is binnen de onderwijsbranche, de EUR internationalisering heeft opgenomen in haar strategische kaders en de faculteiten steeds meer internationale studenten aantrekken, kan de segmentatievariabele 'internationaal karakter' worden geëlimineerd, indien het USC 'internationalisering' opneemt in haar eigen strategische kaders. Op deze wijze ontstaan er in plaats van acht, vier klantsegmenten. Indien de ondervraagde bedrijfsonderdelen worden ingedeeld in deze vier klantsegmenten, ontstaat figuur 7 'Segmentatie 2.0 bedrijfsonderdelen'.



FIGUUR 7: SEGMENTATIE 2.0 BEDRIJFSONDERDELEN

Op deze wijze wordt wel voldaan aan de gestelde criteria van het USC. Om deze reden worden deze vier klantsegmenten als uitgangspunt genomen voor het service concept. De verdere uitwerking van het onderdeel segmenteren is weergegeven in bijlage 23 'Toelichting conclusie stap 1'.

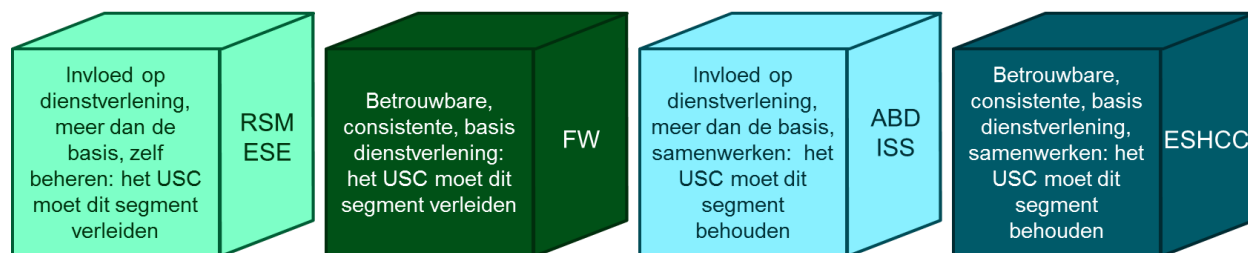
3.6.1.2 DE DOELMARKTBEPALING

Het USC kiest voor totale marktdekking, vanwege het feit dat zij de klant centraal stelt in haar dienstverlening (strategische kaders), zij de ondersteunende organisatie is voor de gehele EUR campus en hiermee voor alle bedrijfsonderdelen binnen de campus. Hiermee kiest zij alle vier de klantsegmenten als doelmarkt.

3.6.1.3 DE POSITIONERING

Tot slot volgt de positionering. De positionering vindt plaats op basis van kenmerken van het segment, zoals beschreven in bijlage 23 'Toelichting conclusie stap 1' (vanaf pagina 84).

Allereerst zijn er de vier klantsegmenten: lichtgroen, donkergroen, lichtblauw en donkerblauw. Deze zijn reeds weergegeven in figuur 7. Voor alle segmenten wordt beschreven hoe het USC deze segmenten het best kan benaderen om uiteindelijk een service concept te ontwikkelen dat aansluit bij de wensen van deze klantsegmenten. Dit is weergegeven in figuur 8 'Positioneren per klantsegment'. De volledige uitwerking van de positionering is te vinden in bijlage 25 'Nadere uitwerking positionering' (pagina 89 bijlagedocument).



FIGUUR 8: POSITIONEREN PER KLANTSEGMENT

3.6.2 CONCLUSIE STAP 2: DE DIENSTENPORTEFEUILLE

In paragraaf 3.5.2 is de classificering van alle sub-diensten binnen de dienst kantoorruimte weergegeven. In deze paragraaf wordt weergegeven hoe elke sub-dienst terugkomt binnen elk service niveau van het service concept en wat dit daadwerkelijk betekent voor de verschillende service niveaus binnen het service concept.

3.6.2.1 Sub-diensten vaststellen en classificeren

Alle sub-diensten zijn geclassificeerd op basis van Bitner en Mills and Margulies. Dit is visueel weergegeven in figuur 9 'Classificeren sub-diensten'. Door deze classificering wordt duidelijk welke sub-diensten vallen onder de standaard-, inspraak- en maatwerk dienstverlening.

STANDAARD DIENSTVERLENING

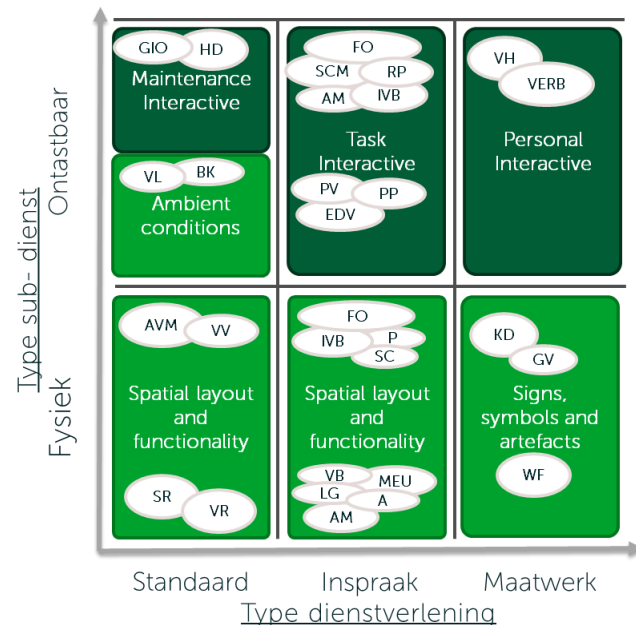
Handymandiensten (HD), Gebouwinstallaties en Onderhoud (GIO), Binnenklimaat (BK), Verlichting (VL), Audiovisuele middelen (AVM), Vergadervoorzieningen (VV), Sanitaire ruimtes (SR) en Verkeersruimtes (VR).

INSPRAAK DIENSTVERLENING

Front Office (FO), Schoonmaak (SCM), Ruimteplanning (RP), Afvalmanagement (AM), Integrale Veiligheid en Beveiliging (IVB), Preventie (PV), Post en Pakketten (PP), Eet en Drinkvoorzieningen (EDV), De Pantry (P), De Service Corner (SC), Vloerbedekking (VB), Kantoormeubilair (MEU), Lockers en Garderobe (LG) en Archief (A).

MAATWERK DIENSTVERLENING

Verhuizingen (VH), Verbouwingen (VB), Kunst en Decoratie (KD), Groenvoorziening (GV) en Wayfinding (WF).



FIGUUR 9: CLASSIFICEREN SUB-DIENSTEN

3.6.2.2 Processen per sub-dienst

Nu door middel van de classificering is vastgesteld of sub-diensten standaard, inspraak of maatwerk zijn, wordt in deze paragraaf invulling gegeven aan de processen. Hiermee wordt duidelijk wat het USC nu levert in haar dienstverlening. Op dit moment zijn er twee uitgangspunten voor de processen voor de sub-diensten: de PDC en de pilot. De PDC vormt voor de bedrijfsonderdelen de huidige situatie en geeft daarom de huidige processen van de sub-diensten weer. In de processen van de sub-diensten in de pilot zijn reeds aanpassingen gedaan en daarom vormen deze processen de toekomstige situatie. Zowel de huidige als de toekomstige processen zijn bevraagd in de interviews, waarvan de resultaten zijn weergegeven in hoofdstuk 3.5.1. De uitwerking van het vaststellen van de processen is weergegeven in bijlage 26 'Keuze voor uitgangspunt processen voor alle sub-diensten' (pagina 91 bijlagedocument).

3.6.2.3 KPI's per sub-dienst

Omdat de processen nog niet geheel zijn gedefinieerd, kunnen er nog geen KPI's worden opgesteld voor de sub-diensten. De KPI's zijn ook niet van essentieel belang voor het vormgeven van het service concept, omdat deze het voor het USC mogelijk maken om haar prestaties SMART te meten. Eerst dient het service concept en de processen daadwerkelijk te worden vastgesteld, voordat de KPI's kunnen worden opgesteld.

3.6.3 CONCLUSIE STAP 3: HET SERVICE CONCEPT VOOR DE DIENST KANTOORRUIMTE

Nu de klantsegmenten zijn vastgesteld, de sub-diensten zijn geclassificeerd en de uitgangspunten voor de processen voor elke sub-dienst zijn vastgesteld, kan de blauwdruk voor het service concept worden vormgegeven.

In paragraaf 3.6.1 is vastgesteld dat er vier klantsegmenten zijn binnen de EUR, namelijk lichtgroen, donkergroen, lichtblauw en donkerblauw. Deze klantsegmenten hebben elk eigen kenmerken en daardoor elk een eigen positioneringsstrategie.

Door de verschillende klantsegmenten en de strategische kaders van het USC, kent het service concept voor de dienst kantoorruimte verschillende service niveaus. Elk service niveau is een combinatie van alle sub-diensten binnen de dienst kantoorruimte, inclusief de processen van deze sub-diensten. Omdat elk klantsegment andere eisen heeft ten aanzien van de dienstverlening, ontstaan er verschillende service niveaus met verschillende invullingen van de processen van de sub-diensten. In totaal zijn er vier service niveaus (gelijk aan het aantal klantsegmenten).

In paragraaf 3.6.2 zijn alle sub-diensten vastgesteld voor de dienst kantoorruimte. Tevens zijn alle sub-diensten geclassificeerd middels Bitner en Mills and Margulies. Hierdoor wordt duidelijk of een sub-dienst onder de standaard-, inspraak- of maatwerk dienstverlening valt en in hoeveel service niveaus elke sub-dienst voorkomt. Dit betekent voor het service concept:

- Standaard dienstverlening kent slechts één uitgangspunt en is in alle service niveaus hetzelfde. Elk klantsegment (dus in elk service niveau) krijgt de sub-diensten die onder standaard dienstverlening vallen op eenzelfde wijze geleverd;
- Maatwerk dienstverlening kent verschillende uitgangspunten en is in alle service niveaus anders. Elk klantsegment (dus in elk service niveau) krijgt de sub-diensten die onder de maatwerk dienstverlening vallen op een andere wijze geleverd;
- Inspraak dienstverlening kent ook meerdere uitgangspunten, maar kent niet in elk service niveau een andere invulling. De invulling kan voor een aantal service niveaus gelijk zijn en voor een aantal service niveaus verschillen.

In de bijlage 27 'Toelichting vaststellen processen voor sub-diensten' (pagina 104 bijlagedocument) is voor alle sub-diensten aangegeven hoe gekomen is tot de definitieve invulling van de processen, zoals weergegeven in het service concept.

Ter illustratie een voorbeeld: *de sub-dienst schoonmaak maakt onderdeel uit van de dienst kantoorruimte. Schoonmaakt kent high, medium en low traffic zones, die de gebruiksintensiteit van een ruimte en daarmee de schoonmaakfrequentie weergeven. De schoonmaak valt onder de task-interactive services en is daarom inspraak dienstverlening, waardoor de schoonmaak meerdere uitgangspunten heeft voor de verschillende service niveaus. Gezien klantsegment lichtgroen en lichtblauw beide meer verwachten van de dienstverlening, wordt de sub-dienst schoonmaak voor hen vastgesteld op een high traffic zone. Gezien donkergroen en donkerblauw minder verwachten van de dienstverlening en genoeg nemen met de basis dienstverlening, zijn dit medium traffic zones.*

In bijlage 28 'Visuele weergave service concept kantoorruimte' (pagina 110 bijlagedocument) in figuur 48 'Service concept deel 1' en figuur 49 'service concept deel 2' is het service concept visueel weergegeven inclusief invulling van alle sub-diensten.

4. DEEL 4 'DE ADVIEZEN'

Het service concept voor de dienst kantoorruimte is door de onderzoeker in het voorgaande hoofdstuk vastgesteld. In dit hoofdstuk wordt een advies gegeven over de vervolgstappen die het USC moet zetten voor de succesvolle implementatie van het service concept binnen alle gebouwen op de EUR campus, en specifiek binnen het Tinbergen Gebouw. Tevens worden de gevolgen van de adviezen in kaart gebracht op organisatorisch, personeel en financieel vlak.

4.1 FASE 7: DE ADVIEZEN

In deze paragraaf wordt een advies gegeven over welke stappen het USC en de diensteigenaar van kantoorruimte nog moeten ondernemen, alvorens over te kunnen gaan op de implementatie van de blauwdruk voor het meest optimale service concept voor de dienst kantoorruimte.

4.1.1 INTERNATIONALISERING OPNEMEN IN DE STRATEGISCHE KADERS

Internationalisering is zowel een belangrijke ontwikkeling voor de branche, als voor de EUR. Internationalisering is tevens een kernwaarde voor de EUR en is daarmee een belangrijk onderdeel van haar bedrijfsvoering.

Daarnaast is er een toename zichtbaar in het aantal internationale studenten en medewerkers binnen de EUR. Beiden zijn gebruikersgroepen voor het USC. Omdat het aandeel internationale klanten voor het USC naar verwachting verder zal toenemen, is internationalisering van essentieel belang voor het behalen van haar doelstellingen 'klanttevredenheid'.

Internationalisering is ook een belangrijke segmentatievariabele voor alle klanten van het USC.

Om enerzijds te kunnen voldoen aan de wens van uniformering en standaardisering van de dienstverlening en anderzijds vraag gestuurd te kunnen werken, is het voor het USC van essentieel belang om internationalisering op te nemen in haar strategische kaders en haar service strategie.

Vervolgens dienen hiervoor KPI's te worden opgesteld, zodat inzichtelijk wordt wat de invloed van internationalisering is op de dienstverlening van het USC aan haar klanten.

4.1.2 SERVICE CONCEPT VOOR KANTOORRUIMTE VASTSTELLEN

Het service concept voor de dienst kantoorruimte is vastgesteld door de onderzoeker. Echter alvorens het daadwerkelijk kunnen implementeren, dient het eerst door het USC en daarna door de bedrijfssonderdelen te worden vastgesteld.

SERVICE CONCEPT VASTSTELLEN DOOR HET USC

Allereerst dient het vastgestelde service concept te worden goedgekeurd door de **diensteigenaar** kantoorruimte, die eindverantwoordelijk is voor het managen van deze dienstketen. Er wordt geadviseerd om de huidige versie van het service concept als uitgangspunt te nemen. De onderzoeker heeft namelijk aangetoond dat het service concept aansluit op de strategische kaders van het USC en op de vraag vanuit de bedrijfssonderdelen.

Na goedkeuring door de diensteigenaar is het noodzakelijk om de **proceseigenaren** te informeren over het gewijzigde service concept en door hen dit op tactisch niveau vast te stellen. Hiermee wordt bij hen het draagvlak vergroot en kan de samenwerking tussen de verschillende sub-diensten worden gerealiseerd. Uiteindelijk is de diensteigenaar kantoorruimte hierdoor in staat om de gehele dienstketen beter te managen.

Vervolgens moet het service concept worden voorgelegd aan het **management team** van het USC, waardoor op strategisch niveau de blauwdruk kan worden vastgesteld. Hiermee zijn alle unit managers en de directeur van het USC geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen de dienst kantoorruimte en wordt draagvlak gecreëerd bij het MT. Omdat er vanwege de matrixorganisatie geen hiërarchische relatie bestaat tussen de diensteigenaar en de unitmanager is deze stap essentieel. De samenwerking tussen de unitmanagers en de diensteigenaar bepaalt namelijk de efficiency en de effectiviteit van de dienstketen.

Na afronding van bovenstaande stappen kan de blauwdruk definitief worden vastgesteld vanuit de 'aanbodzijde' van het USC.

SERVICE CONCEPT VASTSTELLEN DOOR DE BEDRIJFSONDERDELEN

Als de blauwdruk van het USC is vastgesteld (aanbodzijde) kan deze worden voorgelegd aan de bedrijfsonderdelen.

Allereerst dient de blauwdruk op tactisch niveau te worden vastgesteld door de bedrijfsonderdelen. Dit kan in het dienstenoverleg voor kantoorruimte. Geadviseerd wordt om in het eerst komende dienstenoverleg, de vastgestelde blauwdruk te presenteren aan de bedrijfsonderdelen en om hen te informeren over de stappen die het USC de afgelopen periode gezet heeft in de verdere professionalisering en optimalisering van haar dienstverlening. Hierdoor voelen zij zich betrokken bij het ontwikkelen van de blauwdruk en wordt draagvlak gecreëerd. Dit in tegenstelling tot de traditionele aanpak van aanbod gestuurd werken.

In het tweede dienstenoverleg kan vervolgens worden ingezoomd op de inhoud van de verschillende service niveaus. Er kan dan daadwerkelijk worden getoetst of de wensen en eisen van de verschillende bedrijfsonderdelen worden weerspiegeld in de blauwdruk en in de voorgestelde processen van de sub-diensten.

Na akkoord van de bedrijfsonderdelen op de blauwdruk, kan deze worden verankerd in de PDC. Voor alle bedrijfsonderdelen en voor het USC is de PDC het uitgangspunt voor de dienstkantoorruimte waardoor het voor alle stakeholders duidelijk is wat zij deze dienst inhoudt.

Nadat de blauwdruk is vastgesteld op tactisch niveau kan deze ook op strategisch niveau worden vastgesteld. Dit kan gedurende een overleg tussen de directeur USC en de decanen/hoofden van de bedrijfsonderdelen.

Indien de blauwdruk op strategisch niveau is vastgesteld, is deze definitief verankerd in de dienstverlening van het USC aan de bedrijfsonderdelen en kan gestart worden met de implementatie van het service concept.

4.1.3 UITBREIDING EN OPTIMALISEREN DIENSTENPORTEFEUILLE

Er is geconstateerd dat een aantal sub-diensten moet worden opgenomen in de dienstenportefeuille. Daarnaast dient een aantal processen te worden geoptimaliseerd.

UITBREIDING DIENSTENPORTEFEUILLE

Geconstateerd is dat de sub-diensten 'groenvoorziening' en 'preventie' niet zijn opgenomen in de dienstenportefeuille van het USC. Omdat deze sub-diensten een onderdeel vormen van het service concept wordt geadviseerd om deze op te nemen in de dienstenportefeuille.

Voor 'groenvoorziening' zijn op dit moment per bedrijfsonderdeel contracten afgesloten met verschillende leveranciers. Deze sub-dienst is nu decentraal van aard. Omdat het USC op dit moment geen personeel heeft voor de groenvoorziening en het buitengroen door een derde partij wordt onderhouden, wordt geadviseerd om groenvoorziening uit te besteden. Het is hierbij van belang om de waarde van de aanbesteding te bepalen in verband met het wel of niet Europees aan moeten besteden van 'groenvoorziening'. Nadat de waarde is vastgesteld kan zo nodig een aanbestedingstraject worden geïnitieerd. Verwacht wordt dat de waarde van deze sub-dienst vraagt om een Europese aanbesteding.

'Preventie' heeft betrekking op het welzijn van medewerkers binnen de werkomgeving. Het gaat hier met name om het voorkomen van gezondheidsklachten bij medewerkers door het niet juist gebruiken van meubilair, verlichting of het binnenklimaat. Deze dienst heeft raakvlakken met de unit HR, die verantwoordelijk is voor alle personeelszaken. Geadviseerd wordt om in samenwerking met de unitmanager van HR te onderzoeken hoe invulling gegeven kan worden aan deze sub-dienst. Vanwege de matrixorganisatie wordt geadviseerd dit projectmatig op te pakken waarin de unit HR zich focust op ARBO normen en vitaliteit, de unit RES zich focust op de invloed van het binnenklimaat en verlichting op de gebruiker en de unit FS de afstemming met leveranciers van meubilair voor haar rekening neemt. Op deze wijze worden alle expertises gebundeld, wordt de samenwerking tussen de verschillende units binnen het USC versterkt en worden de huidige leveranciers betrokken.

OPTIMALISEREN DIENSTENPORTEFEUILLE

Naast het uitbreiden van de dienstenportefeuille, dienen ook de processen van de sub-diensten 'schoonmaak, beveiliging, catering, post en pakketten, de front office en afvalmanagement' te worden geoptimaliseerd. Het uitgangspunt hiervoor is reeds vastgesteld in de blauwdruk. Samengevat dienen de processen als volgt aangepast te worden:

- Voor de schoonmaak dient de dag-schoonmaak te worden omgezet naar schoonmaak die meer aan de randen van de dag plaatsvindt;
- Voor de beveiliging dient een extra beveiligingsronde te worden toegevoegd en de specificaties van het toegangscontrolesystemen moeten worden vastgesteld;
- Voor de catering dienen de extra medewerkers te worden ingezet;
- Voor post en pakketten moeten de bezorgmomenten van de inkomende- en uitgaande post worden gewijzigd. Tevens moet er een extra postronde worden gelopen;
- Voor de front office moeten de openingstijden worden verruimd.

Tot slot wordt geadviseerd om voor alle sub-diensten KPI's op te stellen, zodat naast subjectieve metingen (klanttevredenheid), ook objectief gemeten kan worden.

4.1.4 VOORTZETTEN SEGMENTATIE BEDRIJFSONDERDELEN

De onderzoeker heeft zes bedrijfsonderdelen gesegmenteerd op basis van de psychografische en gedragskenmerken. Echter zijn er nog vier bedrijfsonderdelen die nog niet zijn meegenomen in het onderzoek.

Geadviseerd wordt om de segmentatie voort te zetten voor de nog niet bevraagde bedrijfsonderdelen en ook deze bedrijfsonderdelen in te delen in de vier reeds gedefinieerde klantsegmenten. Alleen op deze wijze kan de blauwdruk worden toegepast op alle bedrijfsonderdelen binnen de EUR.

4.1.5 KOSTPRIJS VASTSTELLEN VOOR DE DIENST KANTOORRUIMTE

De blauwdruk voor de dienst kantoorruimte bestaat uit verschillende service niveaus. Deze service niveaus zijn opgebouwd uit een combinatie van verschillende processen voor de sub-diensten.

Omdat een aantal service niveaus alleen voorziet in de basis dienstverlening en een aantal service niveaus voorziet in meer dan de basis dienstverlening, moet een kostprijs worden vastgesteld voor elk van de service niveaus van de dienst kantoorruimte. Op deze wijze kan de dienstverlening op basis van het gewenste service niveau daadwerkelijk worden doorbelast.

De kostprijs van kantoorruimte is nu vastgesteld op basis van de PDC. De PDC is nu de basis voor de doorbelasting voor de verschillende diensten die het USC levert. De algemene dienstverlening is qua kostprijs echter niet naar evenredigheid van afname opgenomen in de PDC. Hierdoor betalen alle bedrijfsonderdelen eenzelfde prijs voor de schoonmaak, de post en pakketten etc. Daarnaast is in de blauwdruk afgeweken van de huidige processen voor de sub-diensten zoals opgenomen in de PDC. Het is daarom noodzakelijk om per service niveau de kostprijs te bepalen.

Daarnaast wil het USC 'transparantie in kosten' creëren en 'het aantal doorbelastingen aan de bedrijfsonderdelen' verminderen (Lansbergen, 2015). Door het vaststellen van een kostprijs per service niveau is voor elk bedrijfsonderdeel inzichtelijk hoe de kosten voor het betreffende service niveau zijn opgebouwd, welke diensten hiervoor worden geleverd en wat men mag verwachten.

4.1.6 STRATEGISCH HUISVESTEN VAN DE BEDRIJFSONDERDELEN

Een onderdeel van de huidige dienst kantoorruimte zoals vastgesteld in de PDC is het toewijzen van ruimtes aan alle bedrijfsonderdelen.

Op dit moment wordt jaarlijks vastgesteld hoeveel vierkante meters elk bedrijfsonderdeel nodig heeft. Elke faculteit geeft zelf aan bij het USC hoeveel ruimte zij nodig heeft, op basis van de norm van 19,6 m² VVO per fte of meer. Het totale aantal vierkante meters wordt vervolgens verdeeld onder de huidige beschikbare vierkante meters binnen de verschillende gebouwen op de EUR campus. Hierdoor zijn sommige bedrijfsonderdelen verspreid over verschillende gebouwen op de campus. Dit heeft als gevolg dat de interne samenwerking binnen een bedrijfsonderdeel niet optimaal wordt ondersteund. Daarnaast verschilt ook de dienstverlening per gebouw, per bedrijfsonderdeel of zelfs per verdieping. Het streven is echter wel om bedrijfsonderdelen zoveel als mogelijk in één gebouw te huisvesten.

Geadviseerd wordt om het toewijzen van ruimtes op basis van de segmentatie van de verschillende bedrijfsonderdelen te laten plaatsvinden. Op deze wijze kan de dienstverlening per gebouw gestandaardiseerd worden. Hierdoor merken de bedrijfsonderdelen geen verschillen in de dienstverlening binnen één gebouw, wordt de onderlinge samenwerking tussen vergelijkbare bedrijfsonderdelen en binnen bedrijfsonderdelen verstrekt. Daarnaast krijgt het toewijzen van ruimtes naast een uitvoerend- ook een strategisch karakter, omdat hierdoor een directe integratie plaatsvindt tussen ruimtetoeewijzing en de dienstverlening van het USC.

4.1.7 WIJZIGEN OVERLEGSTRUCTUUR 'DE DIALOOG'

Op dit moment is 'de dialoog' ingericht door middel van één overleg per kwartaal met alle demand managers van alle bedrijfsonderdelen en de diensteigenaar voor kantoorruimte. Door de grote omvang van de groep (12 personen) verloopt de besluitvorming moeizaam. Daarnaast verschillen de wensen, eisen en ervaringen van de verschillende bedrijfsonderdelen waardoor het lastig is om de standaard dienstverlening vast te stellen.

Geadviseerd wordt om de overlegstructuur te baseren op de klantsegmenten en de intensiteit van de overleggen te verhogen naar eens per twee maanden. Door klantsegmenten als uitgangspunt te nemen vinden de overleggen plaats in kleinere gezelschappen, kan de besluitvorming worden versneld en kunnen problemen in de dienstverlening per klantsegment sneller worden behandeld en zo nodig worden bijgestuurd.

Tevens wordt geadviseerd om één keer per kwartaal een bijeenkomst te organiseren om de totale dienstverlening te evalueren met alle bedrijfsonderdelen hetgeen bijdraagt aan de relatie tussen alle bedrijfsonderdelen en het USC.

4.1.8 WIJZIGEN STEEKPROEF METEN KLANTTEVREDENHEID

Op dit moment wordt de klanttevredenheid getoetst op basis van de vijf gebruikersgroepen. Deze gebruikersgroepen zijn echter geen uitgangspunt voor de segmentatie.

Geadviseerd wordt om de klanttevredenheid te toetsen per bedrijfsonderdeel, zodat deze uitkomsten kunnen worden gebruikt voor het meten van de klanttevredenheid van elk klantsegment.

4.1.9 AANTONEN MEERWAARDE VAN CENTRALE DIENSTVERLENING VOOR DE EUR

Op dit moment heeft het USC voornamelijk een adviserende rol, gezien de 'machtspositie' van de bedrijfsonderdelen. Indien het USC aan het CvB kan aantonen dat het centraliseren van de dienstverlening bijdraagt aan de strategische pijlers van de EUR en dat zij haar dienstverlening efficiënter, effectiever, klantgerichter en professioneler heeft ingericht, kan het USC aan het CvB mandaat vragen en geleidelijk alle ondersteuning faciliteren voor de gehele campus.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat de TU Delft haar dienstverlening ook heeft kunnen standaardiseren en gemakkelijk heeft kunnen centraliseren door het mandaat dat zij vanuit het CvB heeft verkregen.

Geadviseerd wordt om op basis van de pilot die in het Sander Gebouw wordt uitgevoerd en de implementatie van de blauwdruk op het Tinbergen Gebouw, een business case op te stellen waarin de meerwaarde van de centralisatie van dienstverlening wordt aangetoond en op basis hiervan meer mandaat vragen aan het CvB. Vervolgens kan het USC haar dienstverlening centraliseren en de dienst kantoorruimte verder optimaliseren.

In de business case moet rekening worden gehouden met een mogelijke toename van het aantal medewerkers door het centraliseren van de dienstverlening. Uit het praktijk onderzoek is dat naar voren gekomen bij de HvA en de UvA. Beide hebben geen locatiebeheerders, maar facility managers per clusters van 10 gebouwen ingezet om de operatie en exploitatie van deze gebouwen te waarborgen en te monitoren. Daarnaast opereren de locatiebeheerders binnen de EUR nu nog met name op operationeel niveau. Door centralisatie zullen zij een meer tactische rol krijgen.

4.2 DE IMPLEMENTATIE

In dit hoofdstuk wordt eerst een globale uitwerking van de implementatie van het service concept beschreven, aangezien het service concept moet kunnen worden toegepast op alle gebouwen binnen de EUR. Op deze wijze wordt voor alle gebouwen een algemeen overzicht gecreëerd voor de implementatie. Dit algemene implementatieplan wordt vervolgens ingevuld voor het Tinbergen Gebouw. De volledige uitwerking en visuele weergave van zowel het algemene implementatieplan als het implementatieplan voor het Tinbergen Gebouw zijn weergegeven in bijlage 29 'Nadere uitwerking implementatie' (pagina 113 bijlagedocument).

4.2.1 ALGEMEEN IMPLEMENTATIEPLAN

Het implementatieplan is gebaseerd op de fasen uit de bouw, zoals vastgesteld in de planning van Campus In Ontwikkeling 3 (CIO/CIO3). De fasen van de bouw vormen het uitgangspunt voor de tijdsplanning. Dit zijn de definitiefase, ontwerpfase, realisatiefase en nazorgfase. Stapsgewijs wordt per fase aangegeven wat er gerealiseerd moet worden voor een succesvolle implementatie (Mohr, Schmidt, & Straatman, 2016). Het algemene implementatieplan is weergegeven in bijlage 29, figuur 50 'Algemeen implementatieplan' (pagina 113).

1 DEFINITIEFASE

- 1.1 Het vaststellen van het service concept;
 - 1.1.1 Het service concept laten vaststellen door zowel het USC als de bedrijfsonderdelen (zie advies 4.2.1.);
 - 1.1.2 Het segmenteren van de nog niet bevroagde bedrijfsonderdelen binnen de vier klantsegmenten.

2 ONTWERPFASE

- 2.1 Het uitvoeren van de aanbestedingen voor groenvoorziening (zie advies 4.1.3.);
- 2.2 Toepassen van het service concept;
 - 2.2.1 Het klantsegment vaststellen voor het betreffende bedrijfsonderdeel;
 - 2.2.2 Op basis van het klantsegment de service specificaties bepalen voor het bedrijfsonderdeel;
 - 2.2.3 Service specificaties toetsen bij het bedrijfsonderdeel;
 - 2.2.4 Vaststellen service specificaties;

3 REALISATIEFASE

- 3.1 Het uitvoeren van de aanbestedingen voor groenvoorziening (zie advies 4.1.3.);
- 3.2 Toepassen van het service concept;
 - 3.2.1 Implementeren van het service concept op het betreffende gebouw/voor het betreffende bedrijfsonderdeel;

4. NAZORGFASE

- 4.1 Het evalueren en indien nodig bijstellen van het service concept;

4.2.2 IMPLEMENTATIEPLAN VOOR TINBERGEN

Aan het algemene implemenatieplan wordt een verdiepingsslag toegevoegd waarbij een onderscheid gemaakt wordt in het project- en procesmanagement, het ontwerpen/inrichten, de communicatie en de beoogde resultaten. Hierdoor ontstaat het implemenatieplan voor Tinbergen.

De **definitiefase** dient 12 juni 2016 te worden afgerond, omdat de **ontwerpfase** van Tinbergen naar verwachting op 12 juni 2016 zal starten. Het USC heeft dan één jaar de tijd om de service specificaties voor de bewoners van het Tinbergen Gebouw vast te stellen, omdat op 12 juni 2018 de **realisatiefase** start en vanaf dit moment het service concept geïmplementeerd kan worden in het gebouw om de dienstverlening te verankeren in de fysieke werkomgeving. Naar verwachting wordt Tinbergen op 12-12-2019 opgeleverd en vanaf dat moment start ook de **nazorgfase**. De nazorgfase eindigt na een jaar op 12-12-2020 (Mohr, Schmidt, & Straatman, 2016). Het algemene implementatieplan is weergegeven in bijlage 29, figuur 51 'Algemeen implementatieplan' (pagina 114).

4.3 BEDRIJFSKUNDIGE CONSEQUENTIES

De adviezen zoals geformuleerd in hoofdstuk 3.7 hebben gevolgen voor het USC, haar medewerkers maar ook voor de bedrijfsonderdelen. In deze paragraaf worden de personele-, organisatorische- en financiële gevolgen weergegeven. In dit hoofdstuk is de verkorte weergave zichtbaar van de consequenties in de tabel 9 'Consequenties'. Links zijn alle personele consequenties weergegeven, in het midden den bijbehorende organisatorische consequenties en tot slot rechts de financiële consequenties. De rode getallen geven een investering aan, de groene getallen een opbrengst. De getallen zijn afgerond weergegeven. Tot slot zijn ook de huidige en toekomstige kosten van de dienst kantoorruimte in kaart gebracht. In bijlage 30 'Personele consequenties' (pagina 116), bijlage 31 'Organisatorische consequenties' (pagina 120), en bijlage 32 'Financiële consequenties' (pagina 123) zijn alle consequenties volledig uitgewerkt.

Personele consequenties		Organisatorische consequenties	Financiële consequenties	
Internationalisering opnemen in strategische kaders				periode
Wat?	Opleiden intern personeel tot B1 niveau Engels	KPI's opstellen, uitbreiding afdeling contractmanagement en Engels instellen als voertaal	€ 9.500,00	Eenmalig
Wie?	25 FTE van sub-diensten de front office, integrale veiligheid en beveiliging, archief en opslag, ruimteplanning, post en pakketten, verhuizingen en verbouwingen			
Wat?	Beoordelen of huidige leveranciers voldoen aan strategie 'internationalisering'		€ 54.400,00	Halfjaar
Wie?	Nieuwe tijdelijke contractmanager			
Wat?	Vertalen documentatie USC		€ 30.000,00	Eenmalig
Wie?	Vertaler			
Vaststellen service concept dienst kantoorruimte				Periode
Wat?	Begeleiding gehele implementatietraject service concept	Formeren projectgroep kantoorruimte en wijzigen PDC	€ 504.000,00	3 jaar
Wie?	Nieuwe tijdelijke projectleider en huidige proceseigenaren			
Uitbreiden en optimaliseren dienstenportefeuille				Periode
Wat?	Aanbesteding groenvoorziening	Formatie projectgroep aanbesteding groenvoorziening	€ 90.700,00	9 maanden
Wie?	Tijdelijke aanbestedingsadviseur			
Wat?	Inrichten sub-dienst preventie	Formatie projectgroep preventie		
Wie?	Projectgroep preventie bestaande uit proceseigenaren en unitmanagers			
Wat?	Beheren nieuwe contracten	Uitbreiding afdeling contractmanagement	€ 143.000,00	per jaar
Wie?	Contractmanager in vaste dienst nemen			
Voorzetten segmentatie bedrijfsonderdelen				
Wat?	Segmenteren bedrijfsonderdelen	Formeren projectgroep kantoorruimte en wijzigen PDC	€ 504.000,00	Reeds weergegeven
Wie?	projectleider service concept			
Vaststellen kostprijs kantoorruimte				
Wat?	Vaststellen kostprijs	Wijzigen PDC en inzichtelijk maken kosten dienstverlening	€ 504.000,00	Reeds weergegeven
Wie?	projectleider service concept en proceseigenaren			
Strategisch huisvesten bedrijfsonderdelen				
Wat?	Wijzigen werkzaamheden voor ruimteplanning	Wijziging wijze huisvesten bedrijfsonderdelen		
Wie?	Ruimteplanner			
Wijzigen overlegstructuur 'de dialoog'				Periode
Wat?	Wijziging in tijdsinspanning aanwezigen overleg	Demandoverleg per klantsegment en verhogen overlegfrequentie	€ 19.400,00	per jaar
Wie?	Diensteigenaar en demand manager			
Wijzigen streekproef klanttevredenheid (KTO)				
Wat?	Wijziging in werkwijze klanttevredenheidsonderzoek			
Wie?	Verantwoordelijke KTO			
Aantonen meerwaarde centrale dienstverlening				periode
Wat?	Begeleiding gehele implementatietraject service concept		€ 504.000,00	Reeds weergegeven
Wie?	projectleider service concept en proceseigenaren			
Implementatie service concept				periode
Wat?	Afname personeel	Ondersteuning bedrijfsonderdelen neemt af, Toename werkdruk medewerkers USC en uitbreiding afdeling contractmanagement	€ 830.000,00	Eenmalig
Wie?	Ondersteunend personeel bedrijfsonderdelen			
Wat?	Training		€ 8.200,00	Eenmalig
Wie?	5 FTE locatiebeheer			
Wat?	Toename werkdruk personeel USC		€ 540.000,00	Eenmalig
Wie?	Personeel USC			

TABEL 9: CONSEQUENTIES

De totaal benodigde tijdelijke investering voor het service concept bedraagt voor het jaar 2017 ongeveer 410.000 euro. De benodigde jaarlijkse investering bedraagt ongeveer 162.000 euro. Dit is weergegeven in tabel 23 'Kosten en opbrengsten personeel' (pagina 126 bijlagedocument). De totale kosten van de dienstverlening zullen met 20 euro per vierkante meter VVO per FTE toenemen door de uitbreiding van de dienstenportefeuille. De kostprijs voor de dienst kantoorruimte komt hierdoor te liggen rond de 99 euro. Dit is weergegeven in tabel 29 'Kosten kantoordienstverlening 2017' (pagina 130 bijlagedocument).

5. BIBLIOGRAFIE

- A. m. (2017, April). Interview dienst kantoorruimte. (M. Popijus, Interviewer)
- Administratief medewerker 1 ABD. (2017, maart). Interview dienst kantoorruimte. (M. Popijus, Interviewer)
- Administratief medewerker ESE 1. (2017, Maart). Interview dienst kantoorruimte. (M. Popijus, Interviewer)
- Ait Moha, A. (2017, maart 2). Persona ontwikkeling Motivication Model. (M. Popijus, Interviewer)
- Alphatalen. (2017). *Vertalen*. Opgehaald van <http://www.alphatalen.nl/nl/veelgestelde-vragen/>
- Belgraver, M. (2017). *Plan van aanpak klanttevredenheid kantoorruimte*. Rotterdam: University Support Centre, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bitner, M. (1992). Service scapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. American Marketing Association .
- Blankenvoort, E. (2015, februari 16). *Doelgroepanalyse*. Opgehaald van Sallandcommunicatie: <http://www.sallandcommunicatie.nl/blog/marketingcommunicatie/22-doelgroepanalyse-maken-voor-een-marketingcommunicatieplan>
- Budgetplan.nl. (2017, mei 30). *Combimagnetron*. Opgehaald van <https://www.budgetplan.nl/bauknecht-emche8144pt-inbouw-combimagnetron-restant-model/?gclid=CIDB1tj2l9QCFUG4GwodRoIbCA>
- Chan, K., Laan, A. v., Docter, B., Meer, F. v., Antes, W., Boegheim, R., . . . Vlasveld, L. (2017). *Evaluatiebijeenkomst ambassadeurs*. Rotterdam: University Support Centre, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Coolblue. (2017, mei 30). *Koelkast kantoor*. Opgehaald van Coolblue.nl: https://www.koelkaststore.nl/product/582970/mobicool-f16-ac-rood.html?tid=pla-173137813224&ref=203563&label=22707-AGI-41395796292-ASI-173137813224-582970&gclid=CMix__v2l9QCFQs_GwodeRUKQg
- Coolblue. (2017). *Vaatwasser kantoor*. Opgehaald van coolbue.nl: https://www.vaatwasserstore.nl/product/725146/whirlpool-adp-301-ix.html?tid=pla-305953481020&ref=372604&gclid=CK_vr5L3l9QCFW8W0wod1GkLSg
- CWUR. (2016). *World's Top Universities*. Opgehaald van CWUR: <http://cwur.org/>
- CYIM. (2017). *Service concept*. Opgehaald van CYIM: <http://www.cyim.nl/?p=consulting>
- Datamining. (2017, maart 31). *Clusteranalyse*. Opgehaald van Datamining: <http://www.datamining4u.nl/data-mining-clusteranalyse.php>
- De algemene Bestuursdienst. (2016). *jaarverslag 2015 EUR*. Rotterdam: De Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De Erasmus Universiteit. (2014). *Impact and Relevance Strategy 2014-2018*. Rotterdam: De Erasmus Universiteit Rotterdam.
- De Erasmus Universiteit Rotterdam. (2016). *eur*. Opgeroepen op november 8, 2016, van <http://www.eur.nl>: <http://www.eur.nl/eur/>
- De Erasmus Universiteit Rotterdam. (2016). *Facility Services*. Opgehaald van EUR.nl: https://www.eur.nl/usc/units/facility_services/
- De Erasmus Universiteit Rotterdam. (2016). *Faculteiten*. Opgehaald van EUR.nl: <https://www.eur.nl/faculteiten/>

- De Erasmus Universiteit Rotterdam. (2016). *http://www.eur.nl*. Opgeroepen op november 8, 2016, van Feiten en cijfers: http://www.eur.nl/eur/feiten_cijfers/
- De Erasmus Universiteit Rotterdam. (2016). *USC*. Opgehaald van EUR.nl: <https://www.eur.nl/usc/>
- De Erasmus Universiteit Rotterdam. (2017). *Bestuur en Organisatie*. Opgehaald van EUR: https://www.eur.nl/eur/bestuur_organisatie/
- De Erasmus Universiteit Rotterdam. (2017, mei 24). *feiten en cijfers*. Opgehaald van eur.nl: https://www.eur.nl/eur/feiten_cijfers/
- De HAN. (2017). *Engels B1*. Opgehaald van han.nl: <https://www.han.nl/werken-en-leren/studiekeuze/cursus/engels-b1/>
- Demandmanager FW. (2017, maart). Interview dienst kantoorruimte. (M. Popijus, Interviewer)
- Duinen, M. v. (2017, maart 17). Inrichting dienstverlening TU Delft. (M. Popijus, Interviewer)
- Eelants, M. (2016, september). *SDP-model*. Opgehaald van marketingmodellen: <https://www.marketingmodellen.com/sdp-model/>
- Expense Reduction Analyst. (2016, april 25). *Besparen door centralisatie*. Opgehaald van <http://nl.expensereduction.com/competenties/detailareas/news/supervers-concern-hessing-bespaart-ruim-44-door-facilitaire-zaken-te-centraliseren/nc/n/na/d/>
- Freelance. (2017). *Aanbestedingsadviseur*. Opgehaald van Freelance.nl: <https://www.freelance.nl/opdracht/208284-een-senior-inkoop-aanbestedingsadviseur>
- Freelance. (2017). *Senior Inkoopadviseur*. Opgehaald van Freelance.nl: <https://www.freelance.nl/opdracht/208284-een-senior-inkoop-aanbestedingsadviseur>
- Gemmel, P., Looy, B. v., & Dierdonck, R. v. (2013). *Service Management, An intergrated approach*. Essex: Pearson.
- Gemmel, P., Looy, B. v., & Dierdonck, R. v. (2013). *Service Management, An intergrated approach*. Essex: Pearson.
- Gibcus, P., Braaksma, R., Prins, Y., Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2013). *Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt*. Zoetermeer: Panteia.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research. *Journal of operations management*, 14.
- Gort, C., Knieriem, M., & Schenderling, P. (2015). *Whitepaper contractmanagement*. Berenschot.
- Groepsdynamiek. (2017, februari 17). *Groepsdynamiek*. Opgehaald van Interviews: <http://www.groepsdynamiek.nl/interviews.html>
- Groepsdynamiek. (2017, februari 17). *Interviews*. Opgehaald van Groepsdynamiek: <http://www.groepsdynamiek.nl/interviews.html>
- Hoogers, R. (2017). *kwantitatief onderzoek*. Opgehaald van wetenschap.infonu: <http://wetenschap.infonu.nl/onderzoek/88701-kwantitatief-onderzoek.html>
- ICM. (2017). *Strategisch en tactisch leiderschap*. Opgehaald van icm.nl: <https://www.icm.nl/opleidingen-en-trainingen/leiderschap-en-management/strategisch-management/>
- ISS. (2017, mei 24). *About ISS*. Opgehaald van iss.nl: https://www.iss.nl/about_iss/
- Jong, A. d. (2016, December 2). Project Leider Facility Services. (M. Popijus, Interviewer)
- Kantoorgroen. (2017, mei 30). *Prijsindicatie*. Opgehaald van <https://www.kantoorgroen.com/kantoorplanten/prijsvergelijking/>

- Kiesjestudie.nl. (2016). *Universiteiten*. Opgehaald van kiesjestudie.nl:
<http://www.kiesjestudie.nl/universiteiten.html>
- Kogel, M. d., & Verhoef, M. (2016). *Service Concept Dienst Kantoorruimte Sander Gebouw*. Rotterdam: The Hospitality Group.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing Management: Planning, Analysis, Implementation and Control*. Upper Saddle River: Pearson.
- Lansbergen, K. (2015). *Vorming Shared Service Organisatie, Het University Support Centre*. Rotterdam: De Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Lauret, J., & Blok, S. (2017, maart 24). Inrichting dienstverlening bij de HvA/UvA. (M. Popijus, Interviewer)
- Loonwijzer. (2017, mei 30). *Salarischeck*. Opgehaald van
<https://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=44199900000000#/>
- Loonwijzer. (2017). *Salarischeck directeur bedrijfsvoering*. Opgehaald van Loonwijzer.nl:
<https://www.loonwijzer.nl/home/salaris/salarischeck?job-id=13450100000000#/>
- Macel. (2017, mei 30). *Tarieven vertalingen*. Opgehaald van <http://www.macel.com/cominson.htm>
- Mediamarkt. (2017, mei 30). *Nespresso*. Opgehaald van
http://www.mediamarkt.nl/nl/product/_magimix-m105-nespresso-inissia-creme-1308667.html?channable=e21783.MTMwODY2Nw&rbtc=%7C%7C%7C%7Cp%7C%7C&gclid=CKynr5v2I9QCFYqRGwod_NsGzg&gclsrc=aw.ds&dclid=CKbdtpv2I9QCFdQVdwod8NgE5Q
- Mediamarkt. (2017, mei 30). *Waterkoker*. Opgehaald van
http://www.mediamarkt.nl/nl/product/_tefal-ko3718-safe-to-touch-1375325.html?channable=e21783.MTM3NTMyNQ&rbtc=%7C%7C%7C%7Cp%7C%7C&gclid=CNPy6_2I9QCFWMq0wodhGgOeA&gclsrc=aw.ds&dclid=CNPbsq_2I9QCFQ6Zdwod7dIDQA
- Meer, P. v., Schmidt, H., & Straatman, B. (2014). *Campus In Ontwikkeling 2*. Rotterdam: De Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Meertens, E., & Mulders, M. (2011). *Klantgericht denken*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Mentality toegepast*. (2016, maart 2). Opgehaald van
http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=14&ved=0ahUKEwjoltif3bfSAhWnJMAKHULxCU4ChAWCCswAw&url=http%3A%2F%2Fmaken.wikiwijs.nl%2Fuserfile_s%2Fbed65ebcfff42b8cbfe35090e0e0fff29.ppt&usq=AFQjCNHQET3UrM-UpySPFAYS6MGwhf_GQ
- MijnZZP. (2017, mei 30). *Salaris projectleider*. Opgehaald van mijnzzp.nl:
<https://www.mijnzzp.nl/Beroep/880-Projectleider/Salaris-en-tarief>
- mijnZZP.nl. (2017, mei 30). *Salaris en tarief contractmanager*. Opgehaald van mijnzzp.nl:
<https://www.mijnzzp.nl/Beroep/1202-Contractmanager/Salaris-en-tarief>
- Mohr, P. v., Schmidt, H., & Straatman, B. (2016). *Campus In Ontwikkeling 3*. Rotterdam: De Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Motivaction. (2017). *Het Mentality Model*. Opgehaald van Motivaction.nl:
<https://www.motivaction.nl/mentality/het-mentality-model?chronoform=brochure-mentality&event=submit>
- Muilwijk, E. (2012). *Segmenteren*. Opgehaald van Intermarketing:
<http://www.intermarketing.nl/marketing/basics/segmenteren>
- Muilwijk, E. (2016). *Segmentatie*. Opgehaald van Intermarketing:
<http://www.intermarketing.nl/marketing/basics/segmenteren>

- NCDO. (2017). *Wereldburgerschap*. Opgehaald van Wereldburgerschap.nl: <http://www.wereldburgerschap.nl/over-wereldburgerschap/>
- Nieland, W. (2015). *Onderzoeksartikel contractmanagement*. Bussum: AEVES.
- NIOW. (2017). *Overzicht taalniveaus*. Opgehaald van NIOW: <http://www.niow.nl/taaltrainingen/europese-taalniveaus/overzicht-taalniveaus>
- Oerle, P. P. (2014, december 1). *Service Design*. Opgehaald van Emerce: <http://www.emerce.nl/achtergrond/service-design-opkomst-hoe-maak-concreet>
- OpX Consultants. (2017). *Service Concept*. Opgehaald van opxconsultants: <http://opx-consultants.nl/oplossingen/serviceconcept/>
- Professor FW 1. (2017, april). Interview dienst kantoorruimte. (M. Popijus, Interviewer)
- Rijksuniversiteit Groningen. (2017, februari 17). *Literatuuronderzoek*. Opgehaald van RUG: <http://www.rug.nl/society-business/language-centre/academische-communicatievaardigheden/hacv/schriftelijke-vaardigheden/voor-studenten/bronnen-literatuur/literatuur-onderzoek>
- Rotterdam School of Management. (2017, mei 24). *About RSM*. Opgehaald van rsm.nl: <https://www.rsm.nl/about-rsm/>
- RSM, A. m. (2017, april). Interviews dienst kantoorruimte. (M. Popijus, Interviewer)
- Schaik, M. v. (2017). *Producten en dienstencatalogus 2017*. Rotterdam: University Support Centre, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Servicemanagementtool. (2016). *Servicemanagementtool*. Opgehaald van facilitymanagement: <https://sites.google.com/site/facilityservicemanagement/startpagina/servicemanagement-tool>
- Surveyonderzoek. (2017, februari 2). *Surveys*. Opgehaald van Survey onderzoek: <http://www.survey-onderzoek.nl/survey.html>
- TeWinkel, W., & Juist, N. (2017, april 3). *Internationalisering van het onderwijs*. Opgehaald van Edugroep: <https://www.edugroepen.nl/sites/SHO/SitePages/Internationalisering%20onderwijs.aspx>
- trendwatching. (2010, oktober 6). *Consumentengedrag*. Opgehaald van Trendwatching: <http://new-trendwatching.blogspot.nl/2010/10/consumentengedrag-vals-typologie.html>
- USC. (2017, april 25). *Hoe bevalt het je in Sanders Building?* Opgehaald van www.eur.nl/USC: https://www.eur.nl/usc/nieuwsbrief/nieuwsbrief_april_2017/hoe_bevalt_het_in_sanders_building/
- vsnu. (2017, april 4). *Valorisatie door universiteiten*. Opgehaald van VSNU: <http://www.vsnul.nl/valorisatie-in-beeld/valorisatie-door-universiteiten.html>
- Wikipedia. (2017, maart 31). *Clusteranalyse*. Opgehaald van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Clusteranalyse>
- Zee, F. v. (2016). *Factoranalyse*. Opgehaald van Hulpbijonderzoek: <http://hulpbijonderzoek.nl/online-woordenboek/factoranalyse/>